

Michael Armstrong

Cum să fii un manager și mai bun

Ediția a VI-a

METEOR PRESS



Redactor: *Mihaela Mazilu*
Copertă: arh. *Daniel Munteanu*

www.meteorpress.ro

Titlul original: *How to Be an Even Better Manager – A Complete
A–Z of Proven Techniques & Essential Skills*
Sixth Edition

Michael Armstrong, 1983, 1988, 1990, 1994, 1999, 2004
First published in Great Britain by Kogan Page.

© 2008 Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate
editurii METEOR PRESS.

Str. Bahluiului nr. 1, 011281, sector 1, București
C.P. 41-128

Tel.: 021.222.33.12; Fax: 021.222.83.80
E-mail: editura@meteorpress.ro

Distribuție la:
Tel./Fax: 021.222.33.12; 021.222.83.80
E-mail: comenzi@meteorpress.ro

ISBN: 978-973-728-174-6

Tiparul executat la **S.C. LUMINA TIPO s.r.l.**
str. Luigi Galvani nr. 20 bis, sect. 2, București, tel./fax 211.32.60; tel. 212.29.27
E-mail: office@luminatipo.com, www.luminatipo.com

MICHAEL ARMSTRONG

Cum să fii un manager și mai bun

**MANUAL COMPLET DE TEHNICI DOVEDITE
ȘI APTITUDINI ESENȚIALE**

Traducere: Mihai-Dan Pavelescu



METEOR PRESS

Cuprins

<i>Cuvânt înainte la ediția a VI-a</i>	13
<i>Prefață. Cum să folosiți această carte</i>	15
1. CUM SĂ FIȚI UN MANAGER MAI BUN	17
Definirea managementului	18
Obiectivele managementului	19
Procesele managementului	19
Procesele managementului	20
Rolurile manageriale	21
Deosebirea dintre management și conducere	22
Natura fragmentară a muncii manageriale	22
Ce fac managerii în realitate	23
Ce pot face managerii în această privință	24
Calitățile manageriale	25
Eficiența managerială	25
Dezvoltarea eficienței manageriale	27
2. CUM SĂ OBTINEȚI REZULTATE	28
Ce îi impulsionează pe oamenii cu succes	29
Ce fac oamenii cu succes	30
Cum să vă analizați propriul comportament	30
Studiul	31
Concluzie	31
3. CUM SĂ EVALUAȚI OAMENII	32
Ce este evaluarea performanței	32
Obiectivul evaluării performanței	32
Ajutorul oferit managerilor de evaluarea performanței	32
Procesul de evaluare a performanței	33

Ciclul de evaluare a performanței	33
Etapa 1: planificarea evaluării	34
Etapa 2: pregătirea pentru discuția de evaluare	35
Etapa 3: discuția de evaluare	36
Linii călăuzitoare în discuția de evaluare	36
4. CUM SĂ VĂ EVALUAȚI PROPRILE PERFORMANȚE	38
Procesul de autoevaluare	38
5. CUM SĂ VĂ PURTAȚI CU APLOMB	40
Aplomb și agresiune	40
Comportament cu aplomb	40
Abordarea agresiunii	41
Stiluri de influențare	41
6. CUM SĂ FIȚI AUTORITAR	43
7. CUM SĂ COMUNICAȚI	44
Bariere în calea comunicării	44
Depășirea barierelor în comunicare	46
Aptitudinile de ascultător	47
8. CUM SĂ ÎNDRUMAȚI	49
Obiectivele	49
Structura îndrumării	50
Aptitudinile de îndrumare	50
Îndrumarea eficientă	51
Planificarea îndrumării	51
Managerul ca îndrumător	51
9. CUM SĂ COORDONAȚI	52
Metode de coordonare	52
Studiu de caz	54
10. CUM SĂ CONTROLAȚI	56
Elementele controlului	56
Controlul intrărilor și ieșirilor	57
Sistemele de control	58
Managementul prin excepții	60
11. CUM SĂ FIȚI CREATIV	61
Creativitate	61
Inovația	66
12. CUM SĂ FIȚI DECIS	68
Caracteristicile procesului de luare a deciziilor	68
Zece abordări pentru a fi decis	69

13. CUM SĂ DELEGAȚI	71
Avantajele delegării	71
Procesul delegării	72
Când se delegă	72
Cum să delegați	72
Gândurile unor delegatari de succes	76
Studiu de caz	77
14. CUM SĂ VĂ DEZVOLTAȚI INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ	78
Definirea inteligenței emoționale	78
Semnificația inteligenței emoționale	78
Componentele inteligenței emoționale	79
Dezvoltarea inteligenței emoționale	79
Programarea neurolingvistică	81
Dezvoltarea inteligenței emoționale personale	81
15. CUM SĂ DEZVOLȚI OAMENII	83
Investiția în oameni	83
Aportul managerului la dezvoltarea eficientă	83
Dezvoltarea managementului	84
Îndrumarea	85
16. CUM SĂ VĂ DEZVOLTAȚI	86
Cunoașterea propriei persoane	86
A ști ce doriți	90
Calități personale și comportament	91
Autodezvoltarea	92
Identificarea nevoilor de dezvoltare	93
Definirea mijloacelor de satisfacere a necesităților	93
Planuri de dezvoltare personală	94
Zece pași pentru autodezvoltare	94
17. CUM SĂ VĂ PURTAȚI CU PERSOANELE DIFICILE	96
De ce sunt oamenii dificili?	96
Zece metode pentru abordarea persoanelor dificile	97
18. CUM SĂ ABORDAȚI COMPORTAMENTUL NEGATIV	99
Cauze ale comportamentului negativ	100
Abordarea problemei	100
Zece abordări pentru managementul comportamentului negativ	103
19. CUM SĂ INFLUENȚAȚI OAMENII	104
Convingerea oamenilor	104
Zece reguli pentru convingere eficientă	104
Prezentarea cazului	105

20. CUM SĂ INTERVIEVAȚI	109
Scopul general al interviului pentru selectare	109
Natura interviului pentru selectare	109
Pregătirea pentru interviu	110
Conținutul interviului	110
Planificarea interviului	112
Tehnici pentru interviu	113
Evaluarea datelor	116
21. CUM SĂ FIȚI INTERVIEVAT	118
Pregătirea pentru interviu	118
Crearea impresiei favorabile	119
Răspunsurile la întrebări	120
Încheierea într-o notă optimistă	121
22. CUM SĂ OBTINEȚI DEVOTAMENT ÎN MUNCĂ	122
Dezvoltarea devotamentului în muncă	122
Împuternicirea	123
23. CUM SĂ FIȚI UN LIDER MAI BUN	125
Rolurile liderului	125
Stilurile de conducere	126
Impactul situației	126
Calitățile liderului	127
Cerințele organizațiilor față de lideri	127
Comportamentele apreciate de oameni la lideri	128
Lista de control a liderului	128
Studii de caz	129
24. CUM SĂ VĂ „CONDUCEȚI” ȘEFUL	132
Obținerea acordului	133
Dezbaterea problemelor	134
Impresionarea șefului	135
25. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII	136
Tipurile de schimbare	136
Modul de schimbare a oamenilor	137
Procesul schimbării	138
Abordarea managementului schimbării	138
Linii directe pentru managementul schimbării	140
Câștigarea devotamentului față de schimbare	141
26. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR	143
Managementul conflictelor inter-grupuri	143
Managementul conflictelor între indivizi	144
Concluzii	147

27. MANAGEMENTUL DE CRIZĂ	148
Ce este managementul de criză	148
Cauzele crizelor	148
Crizele de management	149
Comportamentul în managementul de criză	150
Negocierea situațiilor	151
Când să luptați	152
Metode de management de criză	153
Calitățile unui manager de criză	154
Metode de management de criză – organizațional	155
28. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI	156
Cum funcționează managementul performanței	156
Măsurarea performanței	157
Tipuri de măsuri – organizațional	159
29. MANAGEMENTUL DE PROIECT	162
Planificarea proiectului	162
Organizarea proiectului	163
Controlul proiectului	164
Zece pași spre management eficient de proiect	164
30. MANAGEMENTUL STRATEGIEI	165
Planificarea strategică	165
Formularea planurilor strategice	165
Capabilitatea strategică	166
31. MANAGEMENTUL STRESULUI	168
Simptomele stresului	169
Managementul stresului la alte persoane – ce pot face companiile	169
Managementul stresului la alte persoane – ce puteți face dumneavoastră	169
Managementul propriului stres	170
32. MANAGEMENTUL TIMPULUI	171
Analiza	171
Organizați-vă	173
Organizarea altor persoane	175
Lista de control a consumatorului de timp	176
33. MANAGEMENTUL PERSOANELOR CU PERFORMANȚE SLABE	179
De ce apar performanțele slabe	179
Acțiunile necesare pentru managementul persoanelor cu performanțe slabe	179
Abordarea întrevederilor disciplinare	181
Concedierea angajaților	182
Zece pași pentru managementul persoanelor cu performanțe slabe	183

34. CUM SĂ CONDUCEȚI ȘI SĂ PARTICIPAȚI LA ȘEDINȚE EFICIENTE	184
Jos cu ședințele	184
Părțile rele ale ședințelor	184
Părțile bune ale ședințelor	185
Recomandabil și nerecomandabil pentru ședințe	185
Prezidarea ședințelor	186
Participanții	187
35. CUM SĂ MOTIVAȚI OAMENII	189
Procesul de motivație	189
Tipuri de motivații	190
Conceptele de bază ale motivației	190
Implicațiile teoriei motivaționale	192
Metode pentru motivație	192
Recompensele financiare	193
Recompensele non-financiare	194
Zece pași spre atingerea unor niveluri ridicate de motivație	196
36. CUM SĂ NEGOCIAȚI	197
Negocierile comerciale	197
Negocierile sindicale	198
Procesul de negociere	199
Tacticile de negociere	201
37. CUM SĂ ACTIVAȚI ÎN REȚEA	208
38. CUM SĂ STABILIȚI OBIECTIVE	209
Ce sunt obiectivele?	209
Modul de exprimare a obiectivelor de muncă individuale	210
Definirea obiectivelor de muncă bune	211
Definirea obiectivelor de muncă	212
39. CUM SĂ ORGANIZAȚI	215
Proiectarea organizației	215
Abordarea proiectării organizației	216
Linii călăuzitoare ale organizației	216
Abordarea de bază a proiectării organizației	218
Definirea structurilor	219
Definirea rolurilor	219
Implementarea structurilor	220
40. CUM SĂ PLANIFICAȚI	222
Planificarea	222
Planificarea activităților	222
Tehnicile de planificare	223

41. CUM să fiți diplomat	226
Diplomația – bună sau rea?	226
Metodele diplomatice	227
Sensibilitatea diplomatică	227
Pericolele	228
Abordarea diplomaților din companii	228
Folosirea diplomației	229
42. CUM să fiți puternic	231
Puterea este bună sau rea?	231
Sursele puterii	232
Folosirea puterii	233
43. CUM să susțineți prezentări eficiente	234
Depășirea tracului	234
Pregătirea	235
Susținerea	238
Utilizarea aplicației Power Point	239
Concluzii	241
44. CUM să stabiliți priorități	242
45. CUM să rezolvați probleme	244
Probleme și oportunități	244
Îmbunătățirea aptitudinilor personale	244
Tehnici de rezolvare a problemelor	245
46. CUM să oferiți feedback	247
Țelul feedbackului	247
Oferirea feedbackului	248
47. CUM să fiți un lider eficient de echipă	249
Importanța echipelor	249
Echipele cu automanagement	251
Eficiența echipei	251
Zece lucruri ce trebuie făcute pentru obținerea unei munci bune în echipă	252
Bilanțurile performanțelor echipei	253
Listă de control pentru analizarea performanțelor echipei	254
Lucrul în echipă la Dutton Engineering	254
48. CUM să gândiți clar	256
Dezvoltarea unei propuneri	256
Testarea propunerilor	257
Argumente eronate și înșelătoare	258

49. CUM POT MERGE LUCRURILE RĂU ȘI CUM SĂ LE ÎNDREPTĂȚI	264
Studii de incompetență	264
De ce nu merg bine lucrurile – rezumat	268
Ce puteți face	268
Cum îndreptați lucrurile	270
Planificarea campaniei	271
Diagnosticarea	272
Lista de control a remedierilor	272
Tratamentul	273
Folosirea consultanților de management pentru remedieri	274
50. CUM SĂ SCRIEȚI RAPORTE	276
Calitățile unui raport bun	276
Structura	276
Cuvinte simple	278
Prezentarea	278
ANEXĂ. Indicatori pozitivi sau negativi ai performanțelor	280
BIBLIOGRAFIE GENERALĂ	287
INDEX	291

Cuvânt înainte la ediția a VI-a

ACEASTĂ a VI-a ediție a cărții *Cum să fii un manager și mai bun* acoperă 50 de aspecte esențiale ale managementului și a fost revizuită în mod extins în lumina noilor teorii de management care au apărut de la publicarea ediției a V-a în anul 1999. Au fost incluse 11 capitole noi, despre evaluarea oamenilor, evaluarea performanțelor personale, despre cum să fiți autoritar, cum să fiți decis, cum să vă dezvoltați inteligența emoțională, cum să lucrați cu persoanele dificile, cum să vă prezentați la interviuri, cum să obțineți devotament în muncă, cum să gestionați stresul, cum să lucrați în rețea și cum să stabiliți priorități.

Cartea prezintă așadar o gamă vastă de aptitudini și abordări utilizate de managerii eficienți ce anume trebuie ei să înțeleagă și să poată face pentru a fi pe deplin competenți în rolurile lor. Va fi un manual inestimabil pentru managerii existenți și aspiranți și va fi mai cu seamă util pentru cei care caută să obțină diplome de tip NVQ în management sau cei care studiază pentru diploma esențială în management de la Chartered Institute of Personnel and Development.

Cum să folosiți această carte

CARTEA aceasta se adresează celor care doresc să-și dezvolte aptitudinile și calificările manageriale. Ea prezintă toate aptitudinile esențiale pe care le utilizează managerii și se referă la aspectele principale ale automanagementului și managementului oamenilor și activităților cu care trebuie ei să fie familiarizați.

Puteți citi această carte începând din orice loc, deoarece capitolele sunt independente, totuși ar fi util să începeți cu capitolul 1. El definește conceptul general de management și domeniile în care managerii trebuie să fie competenți, oferind astfel cadrul de lucru pentru următoarele capitole. Acestea acoperă următoarele domenii:

- *Managementul oamenilor*: evaluarea, îndrumarea, comunicarea, managementul conflictelor, delegarea, dezvoltarea indivizilor, abordarea indivizilor dificili și comportamentelor negative, obținerea de devotament în muncă, capacitatea de conducere, managementul indivizilor cu performanțe slabe, „conducerea” șefilor, motivarea oamenilor, stabilirea obiectivelor, managementul performanțelor, puterea și politica, asigurarea de feedback, interviuarea pentru selectare și managementul echipei.
- *Managementul de activități și procese*: managementul schimbării, controlului și coordonării, managementul crizei, cum să îndreptați lucrurile care merg prost, managementul ședințelor, organizării, planificării, stabilirea priorităților, managementul de proiect și managementul strategic.
- *Automanagementul și autodezvoltarea (sporirea aptitudinilor personale)*: obținerea rezultatelor, insistența, gândirea clară, comunicarea, creativitatea, decizia, dezvoltarea inteligenței emoționale, exprimarea verbală eficientă, armonizarea cu personalul, prezentarea la interviuri, influențarea, managementul stresului, negocierea, soluționarea problemelor și luarea deciziilor, redactarea rapoartelor, autodezvoltarea și managementul timpului.

În 19 capitole, acțiunile sunt sintetizate într-un format util de tipul „Zece lucruri de făcut”. Acestea sunt enumerate în index în cadrul intrării „zece căi pentru”.

1

Cum să fiți un manager mai bun

MANAGERII mai buni recunosc faptul că arta managementului trebuie învățată. Nimeni nu devine peste noapte un manager complet competent. Există desigur multe căi de a învăța cum să fiți un manager competent. Nu există nicio îndoială că experiența este dascălul cel mai bun – timpul pe care l-ați petrecut ca manager sau șef de echipă și analiza pe care ați efectuat-o asupra felului în care acționează eficient managerii buni pe care i-ați întâlnit. Puteți învăța de la șeful dumneavoastră, dar și de la alți șefi. Aceasta înseamnă să acceptați ceea ce recunoașteți ca fiind un comportament eficient și să respingeți comportamentul necorespunzător – adică acela care nu izbuteste să ofere conducerea și motivația cerute din partea managerilor buni și care nu duce la rezultate.

Un proverb vechi spune că „Oamenii învață să conducă, conducând sub îndrumarea unui conducător bun“. Adevărul acestor cuvinte este la fel de valabil și azi, dar pentru a utiliza experiența în mod cât mai bun este util s-o plasați într-un cadru de lucru care definește înțelegerea pe care o aveți asupra managementului și care vă ajută să reflectați și să vă analizați atât propria experiență, cât și comportamentul altora. De asemenea, există o mulțime de cunoștințe despre aptitudinile pe care managerii trebuie să le folosească și despre aspecte ale managementului oamenilor, activităților și a lor înșiși. Niciuna dintre aceste aptitudini nu oferă o soluție rapidă care să fie universal aplicabilă. Este util să le cunoaștem, dar în același timp este necesar să dezvoltăm o înțelegere a felului în care ele sunt cel mai bine aplicate și modificate pentru a satisface cerințele particulare ale situației în care vă aflați. Cartea aceasta nu este una de recomandări – „Procedați așa și totul va fi bine!“ – , ci țelul ei este mai degrabă de a prezenta abordări ce s-au dovedit în general eficiente. Ele însă trebuie să fie adaptate la propriul dumneavoastră stil de management și la circumstanțele în care este cerută aplicarea lor.

Pentru a deveni un manager mai bun este necesar să dezvoltăm toate cele 50 de sfere de aptitudini și cunoștințe prezentate în acest manual. Veți fi însă mai bine pregătit să o faceți, dacă veți deține o înțelegere generală a procesului de management. Ea vă va oferi un cadru de lucru în care să puteți adapta diversele abordări și tehnici descrise în fiecare capitol. Obiectivul acestei introduceri este de a oferi un asemenea cadru de lucru în următoarele secțiuni:

- Definirea managementului.
- Obiectivele managementului.
- Procesele managementului.
- Rolurile manageriale.
- Natura fragmentară a muncii manageriale.
- Ce fac managerii în realitate.
- Ce pot face managerii în această privință.
- Calitățile manageriale.
- Eficiența managerială.
- Dezvoltarea eficienței manageriale.

DEFINIREA MANAGEMENTULUI

În esență, managementul se referă la luarea unor decizii de acțiune și apoi la implementarea deciziilor prin intermediul oamenilor. Această definiție subliniază faptul că oamenii sunt resursa cea mai importantă de care dispun managerii. Prin intermediul acestei resurse vor fi gestionate toate celelalte resurse: cunoștințe, finanțe, materiale, exploatare, echipamente.

Managerii există însă pentru a obține rezultate, iar pentru aceasta ei trebuie să facă față evenimentelor și posibilităților. O pot face în primul rând prin intermediul oamenilor, dar o accentuare excesivă asupra conținutului uman al managementului abate atenția de la faptul că managerii trebuie să fie implicați personal în managementul evenimentelor. Managementul se aplică asupra lor înșiși, cât și asupra altor indivizi. Ei nu pot delega totul și în mod frecvent trebuie să se bazeze pe propriile lor resurse pentru a rezolva lucrurile. Resursele acestea constau din experiență, know-how, aptitudini, calificări și timp; toate trebuie folosite nu numai în direcționarea și motivarea indivizilor, ci și în înțelegerea situațiilor și consecințelor, analiza și definirea problemelor, luarea deciziilor și trecerea la acțiune directă atât de manageri înșiși, cât și prin intermediul altor indivizi. Managerii vor căpăta susținere, recomandări și asistență din partea echipei lor, dar în analiza finală ei rămân pe cont propriu. Trebuie să ia deciziile și trebuie să inițieze acțiunile, iar uneori să treacă ei înșiși la acțiune. Un președinte al consiliului de administrație care se luptă cu licitația unei preluări va căpăta o mulțime de sfaturi, dar el va gestiona personal criza, fiindcă va discuta

direct cu instituțiile financiare, băncile comerciale, analiștii financiari, redactorii de publicații și acționarii.

De aceea, definiția de bază a managementului ar trebui extinsă la „deciderea a ceea ce trebuie făcut și apoi implementarea deciziei prin utilizarea eficientă a resurselor”. Într-adevăr, partea cea mai importantă a managementului va fi implementarea deciziilor prin intermediul oamenilor, totuși managerii vor fi preocupați direct sau indirect de toate celelalte resurse, inclusiv de propriile lor resurse.

OBIECTIVELE MANAGEMENTULUI

Managementul este un proces care există pentru a obține rezultate prin utilizarea optimă a resurselor umane, financiare și materiale care sunt disponibile organizației și managerilor individuali. Managementul este foarte preocupat de sporirea valorii acestor resurse, iar respectiva valoare adăugată depinde de gradul de pregătire și devotament al celor care răspund de managementul activității.

PROCESELE MANAGEMENTULUI

Centrul de standarde pentru management (Management Standards Centre) afirmă că obiectivul esențial al managementului și conducerii este de „a oferi direcție, a facilita schimbarea și a obține rezultate prin folosirea eficientă, creativă și responsabilă a resurselor”. Obiectivele acestea sunt analizate astfel:

Oferirea direcției

- Dezvoltarea unei viziuni pentru viitor.
- Câștigarea devotamentului și asigurarea de conducere.
- Asigurarea autorității; respectarea valorilor, cadrelor de muncă etice și legale și managementul riscului în conformitate cu obiectivele comune.

Facilitarea schimbării

- Conducerea inovațiilor.
- Managementul schimbării.

Obținerea rezultatelor

- Conducerea activității pentru atingerea ȋntelor și obiectivelor.
- Conducerea de operațiuni pentru atingerea de rezultate specifice.
- Conducerea de proiecte pentru atingerea de rezultate specificate.

Satisfacerea nevoilor clientului

- Promovarea de produse și/sau servicii pentru clienți.
- Obținerea de contracte pentru furnizarea de produse și/sau servicii.
- Livrarea de produse și/sau servicii clienților.
- Rezolvarea problemelor clienților.
- Asigurarea calității produselor și/sau serviciilor.

Lucrul cu oameni

- Clădirea de relații.
- Dezvoltarea de rețele și parteneriate.
- Managementul oamenilor.

Utilizarea resurselor

- Managementul resurselor financiare.
- Procurarea de produse și/sau servicii.
- Managementul resurselor fizice și tehnologiilor.
- Managementul informațiilor și cunoștințelor.

Managementul propriu și a aptitudinilor personale

- Managementul propriilor contribuții.
- Dezvoltarea propriilor cunoștințe, aptitudini și calificări.

PROCESELE MANAGEMENTULUI

Procesul general de management este subdivizat în mai multe procese individuale care constituie metode de operare special concepute pentru a fi de folos în atingerea obiectivelor. Scopul lor este de a aduce managementului o măsură cât mai mare posibil de sistematizare, ordine, predictibilitate, logică și coerență în mediul permanent schimbător, variat și turbulent în care lucrează managerii. **Principalele procese de management** au fost astfel definite de teoreticienii clasici ai managementului:

1. **Planificarea:** deciderea asupra unui curs de acțiune în vederea atingerii unui rezultat dorit.
2. **Organizarea:** stabilirea și înzestrarea cu personal a companiei cea mai potrivită pentru atingerea țintei.
3. **Motivarea:** aplicarea conducerii pentru a-i motiva pe oameni să lucreze laolaltă fără „frecușuri” și de a oferi măsura maximă a capacităților lor ca parte dintr-o echipă.

4. **Controlul:** evaluarea și monitorizarea progresului activității în relație cu planul și întreprinderea de acțiuni corective atunci când sunt necesare.

Această imagine clasică a fost totuși pusă sub semnul întrebării de empiriști ca Rosemary Stewart (1967) și Henry Mintzberg (1973), care au studiat felul în care managerii își petrec realmente timpul. Ei au observat că activitatea managerilor este fragmentată, variată și supusă unor ajustări continue. Într-o mare măsură ea este guvernată de evenimente asupra cărora managerii au puțin control și de o rețea dinamică de interrelații cu alți indivizi. Managerii încearcă să-și controleze mediul, dar uneori acesta îi controlează pe ei. În mod conștient sau nu, ei pot încerca să planifice, organizeze, direcționeze și controleze, dar în mod aproape inevitabil ziua lor de muncă devine o succesiune dezordonată de evenimente.

Pentru empiriști, managementul este un proces care implică o combinație de activități raționale, logice, de rezolvare a problemelor și luare a deciziilor, ca și de activități intuitive bazate pe judecată. Prin urmare este simultan știință și artă.

Managerii își desfășoară activitatea în mod zilnic, în condiții de varietate, agitație și imprevizibilitate. Un singur cuvânt pentru a descrie toate aceste trăsături ar fi „haos”. Tom Peters (1988) a sugerat însă că este posibil ca managerii să fie stimulați de haos.

De asemenea, managerii trebuie să fie specialiști în ambiguitate și să dețină capacitatea de a face față cerințelor neclare și conflictuale, așa cum a demonstrat Rosabeth Moss Kanter (1984).

ROLURILE MANAGERIALE

În decursul unei zile obișnuite, un director general se poate întâlni cu directorul de marketing pentru a discuta programul de lansare a unui produs nou, cu directorul de resurse umane pentru a decide modul cel mai bun de reorganizare a departamentului distribuție, cu directorul de producție pentru a-l întreba de ce au crescut costurile pe unitate fabricată și despre ce intenționează să facă în această privință, și cu directorul financiar pentru a trece în revistă seria cea mai recentă de conturi de management înaintea următoarei ședințe a consiliului de administrație. De asemenea, este posibil să fie nevoit să se întâlnească cu un jurnalist care să-l intervieveze despre felul în care compania sa va obține rezultate mai bune în anul viitor. Prânzul poate să fie luat împreună cu un client important, iar seara să fie petrecută la o cină de afaceri. Unele dintre aceste activități ar putea fi clasificate ca aparținând categoriilor de planificare, organizare, direcționare și control, dar directorul general nu le-ar fi etichetat așa când a decis cum să-și petreacă timpul (atâta vreme cât putea să opteze). Desfășurarea acestor procese a fost impusă de situație și de necesitatea de a juca unul sau mai multe dintre rolurile inerente activității de manager. În mod fundamental aceste roluri se referă la:

- Impulsionarea lucrurilor: planificarea prealabilă, menținerea elanului și contribuirea la realizarea de acțiuni.
- Informarea despre ceea ce se întâmplă.
- Reacționarea față de noile situații și probleme.
- Răspunderea la cerințe și solicitări.

Ele implică numeroase relații interpersonale, comunicare, procesare de informații și luare de decizii.

DEOSEBIREA DINTRE MANAGEMENT ȘI CONDUCERE

Managerii trebuie să fie conducători, iar conducătorii sunt frecvent, dar nu întotdeauna, manageri. Se poate face totuși o deosebire între procesele de management și conducere.

Managementul se ocupă cu obținerea de rezultate prin obținerea, desfășurarea, utilizarea și controlarea eficientă a tuturor resurselor necesare: oameni, bani, informații, facilități, echipamente și instalații.

Conducerea se focalizează asupra resursei celei mai importante: oamenii. Ea reprezintă procesul de dezvoltare și comunicare a unei viziuni despre viitor, motivația oamenilor și obținerea dedicării și devotamentului lor.

Deosebirea dintre cele două procese este importantă. Managementul se referă în principal la aprovizionarea, desfășurarea, utilizarea și controlul resurselor. Dar atunci când sunt implicați oameni – iar aceștia sunt implicați aproape mereu –, este imposibil de obținut rezultate fără o conducere eficientă. Nu este suficient să fiți un bun manager de resurse, ci trebuie să fiți și un bun conducător de oameni.

NATURA FRAGMENTARĂ A MUNCII MANAGERIALE

Din cauza naturii deschise și flexibile a muncii lor, managerii se simt obligați să realizeze o mare varietate de sarcini într-un ritm nemilos. Cercetările întreprinse asupra felului în care managerii își petrec timpul confirmă faptul că activitățile lor se caracterizează prin fragmentare, concizie și varietate. Aceasta se datorează următoarelor șase motive:

1. În general, managerii sunt preocupați de relațiile cu oamenii – atât membrii echipei lor, cât și clienții interni și externi. Totuși comportamentul uman este frecvent imprevizibil; cerințele și reacțiile oamenilor sunt condiționate de circumstanțele mereu schimbătoare în care trăiesc ei, de presiunile la care ei trebuie să răspundă și de dorințele și necesitățile lor individuale. Conflictele apar brusc și trebuie abordate prompt.

2. Managerii nu se găsesc întotdeauna într-o poziție din care să controleze evenimentele ce le afectează munca. Solicitări neașteptate le sunt impuse din partea altor indivizi din interiorul sau din exteriorul organizației. Pot să apară crize pe care ei sunt incapabili să le anticipeze.
3. Din partea managerilor se așteaptă să fie preciși și să rezolve situațiile pe măsură ce apar. De aceea planurile lor cel mai bine gândite sunt adesea bulversate și prioritățile pe care le-au stabilit trebuie să fie abandonate.
4. Managerii sunt la cheremul șefilor lor, care trebuie, de asemenea, să răspundă instantaneu la solicitările și crizele noi.
5. Managerii acționează frecvent în condiții de instabilitate și ambiguitate. Ei nu știu clar ce anume se așteaptă din partea lor când apar situații noi. De aceea ei tind să reacționeze față de situații, nu să preia inițiativa, ocupându-se cu problemele imediate, în loc să încerce să le anticipeze.
6. Din toate motivele prezentate mai sus, managerii sunt supuși întreruperilor constante. Ei au puține ocazii de a se gândi în liniște la planurile și prioritățile lor, ori de a petrece suficient timp pentru a studia informațiile de control care să-i ajute în menținerea unei „stări stabile” în privința propriilor lor activități.

CE FAC MANAGERII ÎN REALITATE

Acțiunile managerilor vor depinde de funcția lor, de nivelul, compania (tipul, structura, cultura, mărimea) și în general de mediul lor de muncă (în ce măsură este agitat, previzibil, liniștit, etanș, statornic). Managerii individuali se vor adapta acestor circumstanțe în moduri diferite și vor opera cu mai mult sau mai puțin succes, în conformitate cu felul în care percep comportamentul care se așteaptă din partea lor, experiența celor care au avut sau nu succes în trecut și propriile lor caracteristici personale.

Munca managerială prezintă totuși următoarele caracteristici tipice:

Reacție și non-reflecție

În mod inevitabil mare parte din acțiunile managerilor sunt reacții lipsite de reflecție vizavi de circumstanțe. De obicei managerii nu sunt factori de decizie lenți și metodici, cât executanți care trebuie să reacționeze rapid față de probleme pe măsură ce apar și să se orienteze în funcție de situație și în timp ce acționează. Mare parte din timp este petrecută cu remedierile de rutină.

Opțiune

Adesea managerii pot opta în privința muncii lor. Ei negociază în mod neoficial interpretări foarte diferite ale limitelor și dimensiunilor unor posturi aparent identice, punând accent în mod deosebit pe dezvoltarea „domeniului personal” (adică stabilirea propriului lor teritoriu și a regulilor ce se aplică în interiorul lui).

Comunicare

Mare parte din activitatea managerială constă din solicitarea sau convingerea altor indivizi să acționeze, care implică managerii în comunicări verbale directe cu durată limitată. Comunicarea nu reprezintă pur și simplu felul în care-și petrec managerii mare parte a timpului, ci mediul prin intermediul căruia este constituită activitatea managerială.

Identificarea sarcinilor

Activitatea tipică a unui manager începător este „munca organizațională” de a apela la un inventar de cunoștințe aflat în dezvoltare despre proceduri și rutine „normale” în scopul de a identifica și negocia realizarea sarcinilor și problemelor.

Caracterul muncii

Caracterul muncii variază ca durată, recurență, imprevizibilitate și sursă. Puțin timp este petrecut cu o activitate specifică și în particular cu formularea sistematică și conștientă a planurilor. Planificarea și luarea deciziilor tind să se petreacă în decursul altor activități. Activitățile manageriale sunt fisurate de contradicții, presiuni și necesitatea abordării și reconcilierii conflictelor. Foarte mult timp este petrecut de manageri cu justificarea și explicarea acțiunilor lor, în relații neoficiale și „participare”.

CE POT FACE MANAGERII ÎN ACEASTĂ PRIVINȚĂ

Până la un anumit grad, managerii trebuie pur și simplu să accepte circumstanțele în care muncesc ei, așa cum au fost descrise mai sus – să acționeze în condiții de agitație, incertitudine și ambiguitate. De aceea una dintre caracteristicile managerilor eficienți este elasticitatea lor: trebuie să fie capabili să facă față acestor presiuni inevitabile. Există însă competențe, precum cele descrise mai jos, și aptitudini, care vor fi discutate în restul cărții, care-i pot ajuta în aceste circumstanțe. Într-o măsură considerabilă depinde de ei să fie conștienți de aceste cerințe, de comportamentele care se așteaptă din partea lor și de aptitudinile pe care le pot folosi pentru a-i ajuta în realizarea responsabilităților lor adesea solicitante. Ei trebuie să le trateze pe acestea ca linii călăuzitoare pentru planurile de dezvoltare personală.

Managerii pot învăța din exemplul șefilor lor, din îndrumările primite de la șefi și mentori, și prin cursurile oficiale de instruire, totuși învățarea de unul singur rămâne esențială. Punctul de început este înțelegerea calităților manageriale fundamentale și criteriilor pentru cuantificarea eficienței manageriale, care vor fi descrise în următoarele două secțiuni.

CALITĂȚILE MANAGERIALE

Pe baza cercetărilor lor extinse, Pedler și alții (1986) sugerează că există 11 calități sau atribute pe care le dețin managerii de succes:

1. Stăpânirea faptelor esențiale.
2. Cunoașterea profesională relevantă.
3. Sensibilitatea permanentă față de evenimente.
4. Aptitudinile analitice, de soluționare a problemelor și de luare a deciziilor/judecăților.
5. Aptitudinile și talentele sociale.
6. Flexibilitatea emoțională.
7. Luarea inițiativei.
8. Creativitatea.
9. Agilitatea mentală.
10. Obiceiurile și aptitudinile de învățare echilibrată.
11. Autocunoașterea.

Cercetările efectuate asupra calităților dovedite de manageri încununați de succes, citate de Rosemary Stewart (1967), arată mai multe caracteristici comune, ca:

- Asentimentul de a munci din greu.
- Perseverența și hotărârea.
- Asentimentul de a-și asuma riscuri.
- Capacitatea de a insufla entuziasm.
- Duritatea.

EFICIENȚA MANAGERIALĂ

În calitate de manager și conducător veți fi judecați nu numai pe baza rezultatelor pe care le-ați obținut, ci și pe baza nivelului de calificare pe care l-ați atins și aplicat în obținerea rezultatelor respective. Calificarea se referă la cunoaștere și aptitudini: ce trebuie să știe și să poată face indivizii pentru a-și îndeplini cu succes activitatea.

Veți fi de asemenea apreciați pe baza felului în care vă îndepliniți munca – cum vă comportați în utilizarea cunoștințelor și aptitudinilor personale. Acestea sunt

frecvent definite drept „competențe comportamentale“ și pot fi definite ca acele aspecte ale comportamentului managerial care duc la performanțe eficiente. Ele se referă la caracteristicile personale pe care indivizii le aduc în rolurile din munca lor, în domenii cum sunt conducerea, lucrul în echipă, flexibilitatea și comunicarea.

Multe companii au dezvoltat cadre de lucru de competență, care definesc ceea ce ele consideră a fi competențele esențiale cerute pentru succes. Asemenea cadre de lucru sunt utilizate pentru a face cunoscute deciziile privind selecția, dezvoltarea managementului și activitatea de promovare. Important este faptul că ele pot oferi categorii pentru evaluarea performanțelor managerilor și personalului. Managerii care doresc să lucreze bine trebuie să cunoască acest cadru de lucru, ca și tipurile de comportament care se așteaptă din partea lor în fiecare dintre domeniile pe care le acoperă.

Iată un exemplu de cadru de lucru de competență:

- *Orientarea spre realizare/rezultate.* Dorința de a face lucrurile bine și capacitatea de a stabili și atinge obiective incitante, de a crea propriile măsuri de perfecțiune și de a căuta în mod constant moduri de îmbunătățire a performanței.
- *Conștientizarea afacerii.* Capacitatea permanentă de a identifica și explora oportunități de afaceri, de a înțelege oportunitățile de afaceri și prioritățile companiei și de a căuta în mod constant metode de a se asigura că organizația devine mai orientată spre afaceri.
- *Comunicarea.* Capacitatea de a comunica limpede și convingător, verbal sau în scris.
- *Focalizarea asupra cliențului.* Grija exercitată constant asupra intereselor clienților interni și externi în vederea satisfacerii sau depășirii dorințelor, nevoilor și așteptărilor lor.
- *Dezvoltarea altora.* Dorința și capacitatea de a stimula dezvoltarea membrilor echipei sale, asigurând feedback, susținere, încurajare și îndrumare.
- *Flexibilitatea.* Capacitatea de a se adapta și de a acționa eficient în situații diverse, ca și de a îndeplini sarcini variate.
- *Conducerea.* Capacitatea de a însufleți indivizii să dea tot ce au mai bun în ei în vederea obținerii unui rezultat dorit și de a menține relații eficiente cu fiecare om și cu echipa ca un tot.
- *Planificarea.* Capacitatea de a decide asupra direcțiilor de acțiune, asigurând că vor fi disponibile resursele necesare pentru implementarea acțiunii și stabilind programul de lucru necesar pentru atingerea unui rezultat final definit.
- *Rezolvarea problemelor.* Capacitatea de a analiza situații, diagnostica probleme, identifica subiecte esențiale, stabili și evalua cursuri alternative de acțiune și produce o soluție logică, practică și acceptabilă.

- *Munca în echipă.* Capacitatea de a lucra cooperant și flexibil cu alți membri ai echipei, dublată de înțelegerea completă a rolului care trebuie jucat ca membru al echipei.

Unele companii își ilustrează cadrele de lucru de competență cu exemple de indicatori pozitivi sau negativi de comportament în fiecare categorie. Aceștia asigură o listă de control utilă pentru managerii care doresc să-și măsoare propriile performanțe pentru a-și dezvolta carierele. Un exemplu este oferit în Anexa A.

DEZVOLTAREA EFICIENȚEI MANAGERIALE

Dezvoltarea eficienței manageriale trebuie să fie focalizată asupra calităților și competențelor enumerate mai sus. Întrebarea fundamentală pe care o pune această carte este: „Cum pot învăța să fiu manager?”

Un răspuns familiar la această întrebare este: „managerii învață din experiență”. Este totuși posibil ca numai experiența să fie dascălul cel mai bun? Mai mulți autori și-au exprimat îndoiala în această privință. Tennyson a numit experiența „o dădăcă murdară”. Oscar Wilde a spus că „experiența este numele pe care îl dăm greșelilor pe care le facem”. Iar istoricul Froude a scris că „experiența ne învață încet și cu prețul greșelilor”.

Experiența este un mod esențial de a învăța să progresezi, dar este un instrument imperfect. Avem de asemenea nevoie de călăuzire din partea unui manager bun și a altor surse, așa cum este cartea de față, care ne vor ajuta să ne interpretăm experiența, să învățăm din greșeli și să ne folosim mai bine experiența în viitor.

Ce puteți face

Poate că Francis Bacon a oferit răspunsul cel mai bun la această întrebare, când a scris: „Studiile perfecționează caracterul și sunt perfecționate de experiență.” Arta managementului, pentru că este într-adevăr o artă, este suficient de importantă pentru a fi studiată. Țelul unor asemenea studii ar trebui să fie de a ne ajuta să ne utilizăm mai bine atributele naturale – personalitatea și inteligența – și să ne asigurăm că experiența din trecut este mai bine interpretată și mai complet utilizată, iar experiența din viitor este mai rapid și mai oportun absorbită. Restul acestei cărți oferă călăuzire practică despre ceea ce trebuie să știți și să fiți capabili să faceți pentru a deveni un manager mai bun.

Cum să obțineți rezultate

OBTINEREA de rezultate, ducerea la bun sfârșit a acțiunilor, realizarea de lucruri în sine – acestea definesc managementul.

Se poate spune că există trei feluri de manageri: cei care fac lucrurile să se întâmple, cei care privesc cum se întâmplă lucrurile și cei care nu știu ce se întâmplă. Înainte de a afla cum să ajungeți în prima categorie, trebuie să răspundeți la trei întrebări:

- Credeți că a face lucrurile să se întâmple este pur și simplu o chestiune de personalitate – caracteristici ca energie, decizie, conducere, ambiție – , pe care unii oameni o dețin, dar alții nu?
- Dacă dumneavoastră nu dețineți energia, decizia și așa mai departe, puteți întreprinde ceva în privința aceasta?
- În ce măsură capacitatea de a face lucrurile să se întâmple este o chestiune de utilizare a unor tehnici care pot fi învățate și dezvoltate?

Personalitatea este importantă. Dacă nu dețineți voință și energie, nu se va petrece nimic. Nu uitați însă că personalitatea dumneavoastră depinde atât de natura personală, cât și de creștere. V-ați născut cu anumite caracteristici. Cei șapte ani de acasă, educația, școala și, mai presus de toate, experiența vă face să vă dezvoltați pentru a deveni persoana care sunteți.

Este posibil să nu ne putem schimba personalitatea care, potrivit lui Freud, se formează în primii ani de viață. Putem însă s-o adaptăm, învățând în mod conștient din propriile noastre experiențe, dar și observând și analizând comportamentul altora.

Metode pentru obținerea de rezultate ca: planificarea, organizarea, delegarea, comunicarea, motivarea și controlul, pot fi învățate și vor fi prezentate mai târziu în carte, dar ele sunt eficiente numai în măsura în care persoana care le folosește este eficientă. Ele trebuie aplicate în modul convenit și în circumstanțele convenite. Iar pentru a selecta metoda adecvată, trebuie să vă folosiți tot de experiență, și pentru ca metoda să funcționeze trebuie să vă folosiți personalitatea.

Prin urmare, pentru a deveni una dintre persoanele care fac lucrurile să se întâmple, trebuie să vă dezvoltați aptitudini și capacități printr-un proces de înțelegere, observare, analiză și învățare. Cele patru acțiuni pe care trebuie să le întreprindeți sunt:

1. Să înțelegeți ce-i impulsionează pe oamenii cu succes; care sunt caracteristicile de personalitate pe care le relevă ei în acțiune.
2. Să observați cum acționează oamenii cu succes: cum operează, ce tehnici utilizează.
3. Să vă analizați propriul comportament (*comportament*, nu personalitate), să-l comparați cu al oamenilor cu succes și să vă gândiți în ce fel vă puteți îmbunătăți eficiența.
4. Să învățați cât mai mult despre tehnicile de management existente.

CE ÎI IMPULSIONEAZĂ PE OAMENII CU SUCCES?

David McClelland (1975) de la Universitatea Harvard a întreprins cercetări extinse asupra motivațiilor managerilor. El a intervievat, observat și analizat numeroși manageri la locul de muncă și a consemnat cele aflate, înainte de a-și expune teoria. (Nu ignorați orice este considerat ca „teorie“, ci amintiți-vă cuvintele lui Douglas McGregor (1960) de la Massachusetts Institute of Technology: „Nimic nu-i mai practic ca o teorie bună.“)

McClelland (1975) a identificat trei nevoi despre care consideră că sunt factori esențiali pentru a-i motiva pe manageri. Acestea sunt:

- Nevoia de succes.
- Nevoia de putere (de a avea control și influență asupra oamenilor).
- Nevoia de afiliere (de a fi acceptat de alții).

Toți managerii eficienți dețin aceste nevoi într-un anumit grad, dar cea mai importantă dintre ele este de departe succesul.

Succesul este ceea ce contează și, potrivit lui McClelland, oamenii cu succes dovedesc următoarele caracteristici:

- Își stabilesc obiective realiste și tangibile, dar care înglobează un „efort“.
- Preferă situațiile în care pot influența ei înșiși, în locul situațiilor în care șansa are o influență considerabilă.
- Sunt mai preocupați de a ști ce au făcut bine, decât de recompensele aduse de succes.
- Sunt recompensați mai degrabă de succesul lor, decât de bani sau laude. Asta nu înseamnă că oamenii cu succes ar respinge banii, care, de fapt, îi motivează atâta vreme cât sunt considerați o măsură realistă a performanțelor.
- Sunt cel mai eficienți în situații în care li se îngăduie să înainteze grație propriilor lor eforturi.

CE FAC OAMENII CU SUCCES

Oamenii cu succes fac unele, dacă nu toate, din următoarele:

- Își definesc în mod precis ce doresc să facă.
- Își stabilesc termene solicitante, dar nu imposibile, pentru a termina acțiunile.
- Transmit clar ce și când doresc să fie făcut.
- Sunt pregătiți să discute felul în care trebuie realizate acțiunile, ascultă și țin seama de sfaturi. Odată ce cursul de acțiune a fost acceptat, îl urmează însă neabătut, dacă nu cumva evenimentele dictează o schimbare de direcție.
- Sunt tenaci și dedicați ajungerii la ținta dorită, dovedind perseverență și hotărâre în fața adversităților.
- Își autoimpun performanțe ridicate și sunt oarecum duri, așteptând performanțe de același nivel din partea tuturor.
- Muncesc din greu și acționează bine în condiții de presiune; ba chiar, asemenea condiții îi fac să dea tot ce au mai bun în ei.
- Manifestă tendința de a fi nemulțumiți de stagnare.
- Nu sunt niciodată complet satisfăcuți de propriile lor performanțe și se autoinvestighează permanent.
- Își asumă riscuri calculate.
- Își revin repede din poticneli fără a descuraja și-și regroupează rapid forțele și ideile.
- Sunt entuziaști în privința sarcinilor și le transmit și altora entuziasmul lor.
- Sunt hotărâtori în sensul că sunt capabili să aprecieze rapid situațiile, să definească direcții alternative de acțiune, să determine cursul preferat și să le transmită subordonaților ce anume trebuie făcut.
- Monitorizează permanent performanțele lor și pe ale subordonaților, astfel încât orice abatere să poată fi corectată din timp.

CUM SĂ VĂ ANALIZAȚI PROPRIUL COMPORTAMENT

Este inutil să încercați să vă analizați propriul comportament dacă nu dețineți criterii pe baza cărora să vă măsurați performanțele. Trebuie să vă stabiliți standarde, iar dacă nu vă ridicați la înălțimea lor să vă întrebați care este motivul. Răspunsul ar trebui să vă anunțe cum să procedați data viitoare.

Întrebările esențiale pe care trebuie să vi le puneți sunt:

- Ce am pornit să fac?
- Am făcut lucrul respectiv?
- Dacă l-am făcut, de ce și cum am reușit?
- Dacă nu, de ce n-am reușit?

Obiectivul este de a vă utiliza experiența în mod eficient.

Pentru a vă verifica acțiunile și comportamentul propriu, folosiți lista lucrurilor făcute de oamenii cu succes. Dacă performanțele dumneavoastră nu au înregistrat standarde satisfăcătoare în niciuna dintre categoriile respective, întrebați-vă ce anume a mers prost în mod specific și decideți cum veți depăși dificultatea respectivă data viitoare. Lucrul acesta nu este întotdeauna ușor. De exemplu, este greu să recunoașteți față de dumneavoastră înșivă că nu ați fost suficient de entuziast. Poate fi chiar mai greu să decideți ce ar trebui făcut în această privință. Nu doriți să dovediți un entuziasm general și nediscriminat, totuși puteți să vă întrebați dacă există moduri mai bune de a vă afișa și transmite entuziasmul altor persoane, pentru a le atrage alături de dumneavoastră.

Studiul

Există mai multe aptitudini și tehnici de management pe care trebuie să le cunoașteți, iar ele sunt discutate în capitolele următoare ale cărții. Cele care trebuie să vă intereseze în mod deosebit sunt:

- Comunicarea
- Controlul
- Coordonarea
- Luarea deciziilor
- Delegarea
- Conducerea
- Motivarea
- Stabilirea obiectivului
- Planificarea
- Stabilirea priorităților
- Managementul de proiect

Concluzie

Procesul acesta de observare, analizare și studiu vă va ajuta să deveniți un om cu succes. Nu uitați însă că a avea succes înseamnă în esență a face promisiuni – altora și dumneavoastră – și a le respecta. În cartea *Up the Organisation* (Ierarhia organizației), Robert Townsend (1970) oferă un sfat excelent: „Promisiuni: respectați-le. Dacă sunteți întrebat când puteți oferi ceva, cereți timp de gândire. Includeți o marjă de siguranță. Anunțați un termen. După aceea, livrați mai devreme decât ați promis.”

3

Cum să evaluați oamenii

CE ESTE EVALUAREA PERFORMANȚEI

EVALUAREA performanței este procesul de estimare a rezultatelor unui individ pentru a identifica necesitățile și potențialul său de dezvoltare și a stabili direcțiile și modalitățile în care trebuie îmbunătățite realizările. Evaluările pot de asemenea documenta deciziile legate de performanțe sau creșteri salariale asociate contribuției, de obicei prin intermediul unui sistem de etalonare.

OBIECTIVUL EVALUĂRII PERFORMANȚEI

Indivizii muncesc mai bine atunci când știu ce au de făcut, cât de bine se așteaptă din partea lor să acționeze și cât de bine s-au descurcat. Evaluarea performanței are țelul de a asigura împărtășirea informațiilor respective între manageri și membrii echipelor lor.

AJUTORUL OFERIT MANAGERILOR DE EVALUAREA PERFORMANȚEI

Așa cum s-a exprimat Charles Handy (1994), evaluarea performanței îi poate ajuta pe manageri:

- Să fie profesori, consilieri și prieteni în aceeași măsură sau într-o măsură mai mare decât sunt șefi și judecători.
- Să se încreadă în oameni că vor folosi propriile lor metode pentru a atinge obiectivele managerului.
- Să delege pe baza dorinței constructive de a avea încredere și de a împuternici pe alții, ca și pe baza asentimentului că alții vor avea încredere în ei și-i vor împuternici.

- Să devină lideri „post-eroici”*, care știu că orice problemă poate fi rezolvată astfel încât să dezvolte capacitatea oamenilor de a o aborda.

PROCESUL DE EVALUARE A PERFORMANȚEI

Evaluarea performanței este un proces care stabilește înțelegerea comună a ceea ce trebuie realizat și în același timp este o tehnică de management și dezvoltare a indivizilor într-un mod care să asigure că acestea vor fi atinse.

Evaluarea se concentrează asupra a două aspecte ale performanței. Primul aspect se referă la rezultatele obținute sub forma „ieșirilor” (rezultate măsurabile sau observabile) și „efectelor” (contribuția generală adusă de individul care ocupă postul respectiv în atingerea obiectivelor echipei, departamentului și companiei). Al doilea aspect se referă la ceea ce aduce individul pentru postul lui din punctul de vedere al cunoașterii, aptitudinilor (calificare) și comportamentului.

Ciclul de EVALUARE A PERFORMANȚEI

Ciclul de evaluare a performanței, așa cum este ilustrat în figura 3.1., constă din trei etape:

1. Planificarea: se stabilește de comun acord ce trebuie făcut și cum trebuie făcut.
2. Pregătirea: se decide cum se va conduce discuția de evaluare.
3. Discuția de evaluare oficială: bilanțul a ceea ce s-a realizat și felul în care s-a realizat în perioada încheiată, care duce la pregătirea unui plan convenit pentru următoarea perioadă.

Etapele acestea sunt descrise în continuare.

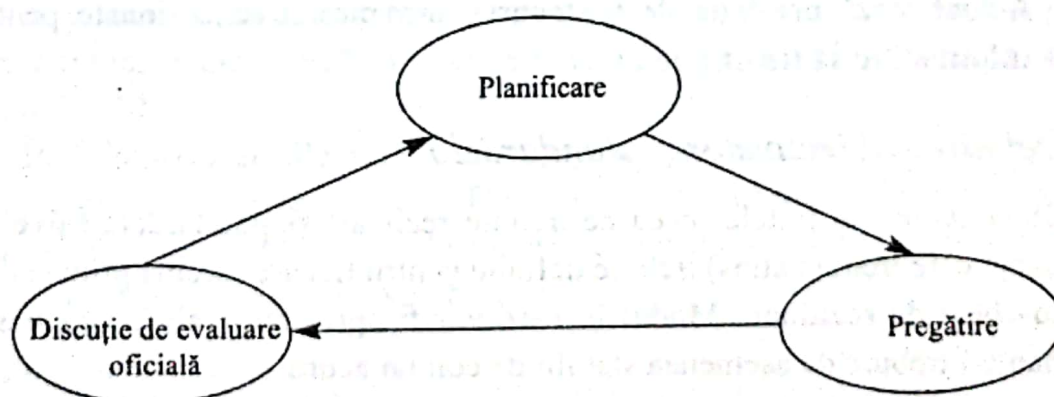


Figura 3.1. Ciclul de evaluare a performanței

* Conducerea post-eroică este un concept nou, ulterior epocii când conducătorul, liderul, era un „erou”. Liderul modern este doar vârful aisberg-ului. El este sprijinit de colectivul pe

ETAPA 1: PLANIFICAREA EVALUĂRII

Planificarea evaluării înseamnă că trebuie să cădeți de acord cu indivizii ce vor fi evaluați în privința a patru aspecte:

- Ce se așteaptă de la ei să facă: fișa postului.
- Ce se așteaptă de la ei să atingă: obiective și standarde.
- Ce trebuie ei să știe și să poată face: calificări.
- Ce comportament se așteaptă din partea lor: competențe.

În esență, aceasta este o chestiune de definire și convenire a așteptărilor, iar întregul proces de evaluare a performanțelor poate fi descris ca management al așteptărilor.

Definirea fișei postului

Pentru a defini fișa postului, trebuie să cădeți de acord cu indivizii asupra sarcinilor principale pe care trebuie să le îndeplinească. Acestea sunt numite uneori domenii-cheie de rezultate. Obiectivul dumneavoastră ar trebui să fie reducerea diverselor activități la maximum opt-zece sarcini principale. Nu încercați să descrieți în detaliu felul în care este îndeplinită o sarcină. Descrierea unei sarcini identifică pur și simplu domeniile-cheie în care se va conveni asupra obiectivelor și se vor trece în revistă performanțele.

Descrierea unei sarcini ar trebui să fie o singură propoziție care să înceapă printr-un verb de acțiune și să definească *ce și de ce* trebuie făcut, de exemplu:

- Pregătește analize de fluctuație pentru a-i informa pe manageri despre consumurile lor relativ la buget.
- Răspunde la întrebările despre conturile clienților, pentru a asigura menținerea standardelor de atenție vizavi de clienți.
- Actualizează înregistrările de stocuri pentru piesele achiziționate, pentru ca informațiile să fie disponibile online.

Definirea obiectivelor și standardelor

Obiectivele sau țintele (ceea ce trebuie realizat) și standardele (nivelul de performanță care trebuie atins) trebuie definite pentru fiecare sarcină principală sau domeniu-cheie de rezultate. Modul în care vor fi apreciate realizările (măsurile performanței) trebuie de asemenea stabilit de comun acord.

care îl conduce, fiecare membru al acestui colectiv fiind stimulat să își dezvolte capacități care să-i permită rezolvarea problemelor, ca și liderul, în sine, liderul și colaboratorii săi sprijinindu-se reciproc (n.red.).

De exemplu, o țintă ieșire poate fi exprimată astfel: „realizează vânzări de 1,6 milioane £ până la 30 iunie” sau o țintă de îmbunătățire a performanțelor poate fi definită sub forma: „crește cifra de afaceri din vânzări cu 8% în următoarele 12 luni”. Țintele ieșiri trebuie să indice măsurile performanțelor care au fost utilizate, ca în exemplul de mai sus.

Standardele de performanțe trebuie definite în linii mari în partea „de ce” din definiția sarcinii („pregătește analize de fluctuație *pentru a-i informa pe manageri despre consumurile lor relativ la buget*”). Rezultatele finale necesare în acest scop pot fi definite în termeni cantitativi astfel:

Pregătește și distribuie analize de fluctuație managerilor în maximum trei zile lucrătoare de la sfârșitul perioadei de referință.

Metodele pentru stabilirea de comun acord a standardelor și măsurilor pentru obiective și performanțe sunt discutate mai detaliat în capitolul 28.

Definirea cerințelor de cunoaștere și aptitudini

Cerințele de cunoaștere și aptitudini (așteptările) pot fi stabilite de comun acord prin discutarea cu indivizii asupra lucrurilor pe care trebuie să le cunoască și pe care le pot face în fiecare dintre principalele domenii de sarcini ale postului lor.

Definirea așteptărilor de competență

Dacă organizația dumneavoastră are un cadru de lucru de competență așa cum a fost descris în capitolul 1 (pagina 11) și/sau un grafic de exemple pozitive și negative de comportament, așa cum este prezentat în Anexa A, se pot face referiri la acestea atunci când definiți nivelurile de competență (tipurile de comportament) la care vă așteptați.

Dacă ele nu există, le puteți face dumneavoastră înșivă cu indivizii în cauză. Este vorba pur și simplu despre stabilirea de comun acord a răspunsurilor la două întrebări.

În primul rând: „Ce aspecte ale comportamentului crezi că sunt importante pentru a-ți face munca bine?”. Individul poate fi stimulat de liste precum cele de la paginile 26–27.

În al doilea rând: „Pentru fiecare aspect al comportamentului, cum vom ști noi doi că s-a procedat corespunzător?”. De exemplu, pentru munca în echipă răspunsul ar putea fi formulat: „Atunci când cooperez complet cu colegii mei pentru a obține rezultate asupra cărora s-a convenit.”

ETAPA 2: PREGĂTIREA PENTRU DISCUȚIA DE EVALUARE

Discuția de evaluare este partea cea mai importantă a procesului de evaluare. Trebuie să vă pregătiți pentru ea cu atenție, din timp, referindu-vă la acordul la care s-a ajuns în etapa de planificare în privința sarcinilor esențiale, obiectivelor și

cerințelor de calificare și competență. Va trebui să obțineți exemple de dovezi de rezultate bune sau mai puțin bune și de comportament eficient sau mai puțin eficient, pentru a le utiliza în discuția cu individul.

În perioada trecută în revistă este util să vă notați ce anume a mers foarte bine sau foarte rău. Este recomandabil să discutați cu individul aceste aspecte pe măsură ce se ivesc și să nu le lăsați să apară ca o surpriză în decursul discuției de evaluare. Trebuie ajuns la o concluzie comună și imediată în privința a ceea ce s-a întâmplat, de ce s-a întâmplat și ce se poate face pentru a clădi pe succes ori pentru a depăși problemele de performanță. Aceasta va însemna că discuția de evaluare devine mai mult decât un exercițiu de inventariere și că accentul este pus pe planificarea de viitor. De asemenea, se îndepărtează tensiunea discuțiilor legate de probleme de performanțe, dacă s-a ajuns deja la un acord referitor la acestea.

ETAPA 3: DISCUȚIA DE EVALUARE

Obiectivul discuției de evaluare este identificarea planurilor și convenirea asupra lor: de a clădi pe performanțe bune și de a depăși problemele de performanță. În esență discuția de evaluare este orientată spre viitor, deși planul trebuie să fie bazat pe analiza realizărilor din trecut.

Discuțiile de evaluare nu se referă doar la emiterea de judecăți – indiferent dacă acestea acuză sau laudă (deși este important să precizați, cu dovezi, situațiile în care lucrurile au mers bine sau prost). Discuțiile ar trebui mai degrabă să se focalizeze asupra întrebării de ce lucrurile au mers bine sau prost și ce se poate face în privința respectivă.

Ar trebui să încercați să-i determinați pe indivizi să vorbească cât mai mult, iar aceasta poate fi mai ușor dacă îi încurajați să se laude. Avantajele laudelor de sine sunt:

- Reducerea apreciabilă a naturii „judecătorești” a contribuției managerului la discuție.
- Încurajarea indivizilor de a gândi activ despre performanțele lor.
- Diminuarea comportamentului defensiv.
- Asigurarea unei baze bune pentru un dialog care să se concentreze constructiv asupra lucrurilor ce trebuie făcute în viitor, în loc să examineze negativ probleme din trecut.

LINII CĂLĂUZITOARE ÎN DISCUȚIA DE EVALUARE

În continuare sunt oferite zece linii călăuzitoare pentru conducerea discuțiilor de evaluare.

1. Îngăduiți individului să vorbească cât mai mult.
2. Treceți în revistă întreaga perioadă; nu vă concentrați exclusiv asupra evenimentelor recente.

3. Recunoașteți realizările și consolidați punctele tari.
4. Aduceți laude dacă este cazul, dar numai când este cazul. Nu exagerați cu comentarii lipsite de sinceritate.
5. Fiți pregătit să criticați, dar procedați constructiv și pe baza dovezilor, nu a opiniilor.
6. În cadrul aceleiași ședințe nu abordați mai mult de două slăbiciuni – există o limită în privința criticilor ce pot fi acceptate de un individ.
7. Pentru rezolvarea problemelor adoptați o abordare comună; vă aflați aici pentru a ajuta, nu pentru a judeca.
8. Puneți întrebări, nu oferiți răspunsuri; de exemplu: „Ce măsuri crezi că va trebui să iei?”
9. Adoptați o abordare de tip „Ce-ar fi dacă...?” ca mod de a genera idei și a soluționa împreună problema; de exemplu: „Ce-ar fi dacă am organiza o reuniune a clienților tăi cei mai importanți, pentru a le afla ideile asupra genului de servicii pe care le doresc ei de la tine? Cum ai aborda o asemenea reuniune?”
10. Oferă întotdeauna feedback constructiv, nu distructiv; identifică problemele, dar concentrează-te asupra a ceea ce se poate face în privința lor. (Modul de asigurare a feedbackului este prezentat în capitolul 46.)

Cum să vă evaluați propriile performanțe

PROBABIL că superiorului dumneavoastră i se va cere să vă evalueze performanțele, dar ar fi recomandabil ca el să vă încurajeze în direcția autoevaluării performanțelor dumneavoastră din motivele oferite în capitolul 3. Chiar dacă nu sunteți încurajat să vă autoevaluați în mod oficial ca parte din procesul de evaluare, există suficiente motive pentru care s-o faceți. Dacă desfășurați o autoapreciere sistematică și onestă, așa cum se descrie în continuare, vă veți afla într-o poziție mult mai bună pentru a vă impresiona superiorii și a vă dezvolta cariera.

PROCESUL DE AUTOEVALUARE

Pentru a vă evalua propriile performanțe, trebuie să întreprindeți următoarele acțiuni:

1. Asigurați-vă că știți cu exactitate ce impune postul dumneavoastră din punctul de vedere al sarcinilor principale sau al domeniilor-cheie de rezultate. Dacă nu sunteți sigur, întrebați-vă superiorul pentru clarificare.
2. Aflați ce se așteaptă din partea dumneavoastră să realizați pentru fiecare dintre domeniile-cheie de rezultate. Așteptările ar trebui să poată fi definite ca obiective sub forma unor ținte cuantificate sau standarde de performanță (specificări calitative ale performanțelor eficiente). În mod ideal ele ar fi trebuit să fie deja discutate și acceptate ca parte din procesul de evaluare al performanțelor/management, dar dacă lucrul acesta nu s-a întâmplat, rugați-vă superiorul să detalieze ce așteaptă din partea dumneavoastră.
3. Consultați cadrul de lucru de competență al companiei și orice specificări de comportament pozitiv sau negativ (ca în exemplul din Anexa A) care pot exista. Discutați cu superiorul dumneavoastră despre felul în care interpretează aspectele acestea în ceea ce vă privește. Dacă nu există un cadru de lucru, parcurgeți împreună cu superiorul dumneavoastră categoriile

enumerate în capitolul 1 (pagina 26). Lucrul acesta este mai dificil. Unii manageri nu vor fi pregătiți să discute ceea ce ei pot privi ca abstracții, iar altora le poate veni greu să precizeze care anume consideră ei că sunt cerințele. Totuși merită să încercați. Cel puțin dovedește că sunteți cooperant și un manager ar trebui să fie de-a dreptul insensibil ca să nu aprecieze această solicitare a dumneavoastră (unii manageri sunt totuși insensibili și poate fi nevoie să vă adaptați lor până vă puteți muta altundeva).

4. La intervale destul de regulate, de exemplu o dată pe lună, treceți-vă în revistă progresul, făcând referințe la obiective, standarde și categorii de competență. Observați-vă realizările și eșecurile, dacă ele există. Întrebați-vă de ce ați avut succes sau de ce ați înregistrat eșec și ce puteți face pentru a clădi pe succes sau pentru a depăși eșecurile. Este posibil să identificați acțiuni pe care le puteți efectua ori modificări specifice în comportamentul pe care puteți încerca să-l atingeți. Sau puteți să identificați nevoia pentru călăuzire, îndrumare sau practică ulterioară.
5. La sfârșitul perioadei de bilanț și înainte de discuția de evaluare cu superiorul dumneavoastră, reexaminați toate bilanțurile intermediare și acțiunile pe care ați decis să le întreprindeți. Gândiți-vă ce mai trebuie efectuat în orice domeniu specific sau general. După aceea vă veți găsi într-o poziție din care să răspundeți la următoarele întrebări ce pot fi puse de superiorul dumneavoastră înainte sau în timpul discuției de evaluare:
 - Cum apreciați că v-ați descurcat?
 - La ce vă pricepeți cel mai bine?
 - Există aspecte ale postului dumneavoastră pe care le apreciați ca fiind dificile?
 - Există aspecte ale muncii dumneavoastră în care ați dori să beneficiați de o călăuzire mai bună ori de instruire ulterioară?

Atenție: dacă ați păstrat înregistrări ale progresului dumneavoastră, veți putea produce dovezi pentru a vă susține răspunsurile la aceste întrebări.

Cum să vă purtați cu aplomb

Aplomb și AGRESIUNE

APLOMBUL, așa cum este definit de Ken și Kate Back (1982) în *Assertiveness at Work* (Aplombul în muncă), înseamnă:

- A-ți susține drepturile astfel încât să nu violezi drepturile altui individ.
- A-ți exprima nevoile, dorințele, opiniile, sentimentele și convingerile în moduri directe, oneste și convenite.

Atunci când vă purtați cu aplomb (îndrăzneală), nu vă purtați cu agresivitate, care ce înseamnă violarea sau ignorarea drepturilor altor persoane în scopul de a vă impune punctul de vedere sau de a domina o situație. Comportamentul agresiv cauzează două reacții neproductive: lupta sau fuga. Cu alte cuvinte, agresiunea fie naște agresiune, care nu vă duce nicăieri, fie îi silește pe indivizi să bată în retragere, demoralizați sau nemulțumiți. Un asemenea comportament nu vă ajută să vă atingeți țelul de a-i determina să vă urmeze.

COMPORTAMENT CU Aplomb

Atunci când vă comportați cu aplomb, sunteți pus în situația de a fi în stare să-i influențați pe oameni în mod convenit și de a reacționa constructiv față de ei. Declarațiile cu aplomb:

- Sunt concise și la subiect.
- Indică limpede că nu vă ascundeți în spatele unei persoane sau entități și că vorbiți în numele dumneavoastră, utilizând formulări ca: „eu gândesc că...“, „eu cred că...“, „eu simt că...“; convingerile și opiniile dumneavoastră sunt importante.
- Nu sunt supraîncărcate cu sfaturi.

- Folosesc întrebări pentru a afla opiniile altora și pentru a le testa reacțiile față de comportamentul dumneavoastră.
- Fac distincția între fapte și opinii.
- Sunt exprimate constructiv, dar nu dogmatic.
- Indică faptul că sunteți conștient că alți indivizi au puncte de vedere diferite.
- Exprimă, atunci când este necesar, sentimente negative despre efectele comportamentului altor persoane față de dumneavoastră, precizând în termeni obiectivi și reali sentimentele trezite în dumneavoastră de comportamentul respectiv și sugerând comportamentul pe care l-ați prefera.
- Precizează oamenilor, în mod politicos, dar ferm, consecințele comportamentului lor.

ABORDAREA AGRESIUNII

Dacă vă confrunțați cu agresiune, inspirați adânc, numărați până la zece și apoi:

- Solicitați calm informații despre ce anume îi nemulțumește pe agresori.
- Definiți în mod clar, și de asemenea calm, situația așa cum o vedeți.
- Identificați-vă cu agresorii, lămurind că puteți vedea situația din punctul lor de vedere, dar explicând în același timp în mod rațional felul în care vedeți discrepanța dintre ceea ce cred ei și ceea ce simțiți dumneavoastră că se petrece de fapt.
- Dacă persistă comportamentul agresiv, indicați convingerile sau sentimentele dumneavoastră diferite, dar nu-l întrerupeți pe agresor; în mod frecvent, oamenii vorbesc, sau chiar strigă, pentru a ieși din starea de agresivitate atunci când își dau seama că dumneavoastră nu reacționați agresiv și că modul lor de a se comporta nu-i duce nicăieri.
- Dacă nimic altceva nu are succes, sugerați că plecați pentru moment și că veți rediscuta problema după o perioadă de calmare.

STILURI DE INFLUENȚARE

Aplombul înseamnă a vorbi deschis. Trebuie să credeți în dumneavoastră și în ceea ce faceți și să exprimați aceste convingeri în mod sigur pe sine și fără ezitare. Aplombul înseamnă folosirea aptitudinilor de influențare.

Puteți utiliza patru stiluri de influențare:

1. *Autoritar* – făcându-vă clare opiniile.
2. *Convingător* – folosind fapte și logică pentru a vă prezenta cazul, subliniindu-i punctele tari (beneficiile pentru companie sau individul/indivizii cu care aveți de-a face), anticipând obiecțiile față de orice slăbiciuni aparente și apelând la rațiune.

3. *Conciliant* – încurajând punctele de vedere ale altor indivizi, demonstrând că înțelegeți ce doresc ei, oferind laude și recunoaștere ca răspuns la ideile și sugestiile lor de calitate, alăturând opiniile dumneavoastră la opiniile lor.
4. *Atrăgător* – transmițând entuziasmul față de ideile dumneavoastră, făcându-i pe oameni să simtă că faceți toți parte dintr-un proiect incitant.

Mai multe despre influențarea indivizilor puteți afla în capitolul 19.

6

Cum să fiți autoritar

INDIVIZII autoritari sunt ascultați. Ei determină trecerea la acțiune, iar alții sunt atenți la cuvintele lor și acționează în consecință. Managerii buni demonstrează că sunt autoritari prin modul în care se comportă. Ei se bazează pe autoritatea înțelepciunii și cunoștințelor, mai degrabă decât pe autoritatea puterii. Managerii pot afișa „puțină autoritate de moment“, dar ei trebuie să câștige respectul pentru autoritatea aceea și să continue s-o câștige.

Pentru a fi autoritar, trebuie:

- Să fiți priceput în ceea ce faceți ca manager, conducător, expert sau toate trei.
- Să puteți defini în mod clar ce așteptați de la oameni să facă limpede, concis și convingător.
- Să demonstrați că știți încotro vă îndreptați, ce faceți și de ce o faceți.
- În funcție de necesități, să explicați cursul de acțiune pe care îl urmați.
- Să conduceți pe baza exemplului propriu.
- Să acceptați că autoritatea dumneavoastră nu este absolută; ea există doar dacă este recunoscută de alții.
- Să fiți decis, dar să evitați să vă repeziți să luați decizii fără o examinare atentă.
- Să-i determinați pe oameni să accepte că vor exista ocazii în care cuvântul dumneavoastră reprezintă literă de lege; vă asumați responsabilitatea, iar decizia finală vă aparține întotdeauna.
- Să fiți încrezător în sine și să transmiteți asta tuturor celor implicați (preferabil fără a fi infatuat).
- Să comunicați bine, asigurându-vă că oamenii știu exact ce se așteaptă din partea lor.

Cum să comunicați

OAMENII recunosc nevoia de a comunica, dar o consideră dificilă. Ca și aricii lui Schopenhauer, indivizii doresc să fie împreună, însă țepii îi împiedică s-o facă.

Cuvintele pot suna sau arăta precise, dar nu sunt așa. Între vorbitor și receptor există numeroase bariere, iar dacă ele nu sunt depășite mesajul va fi distorsionat sau nu va ajunge la destinație.

BARIERE ÎN CALEA COMUNICĂRII

Auzirea lucrurilor pe care dorim să auzim

Ceea ce auzim sau înțelegem atunci când cineva ne vorbește se bazează în mare parte pe experiența noastră și pe mediul și condițiile în care ne-am format. În loc să auzim cuvintele exacte ale interlocutorilor, noi auzim ceea ce ne transmit mințile noastre că au spus ei. Avem preconcepții despre ceea ce vor spune alții și dacă cuvintele lor nu se potrivesc în cadrul nostru de referință le ajustăm în consecință. (Sfaturi despre felul în care să ascultăm vor fi oferite mai târziu în acest capitol.)

Ignorarea informațiilor conflictuale

Manifestăm tendința de a ignora sau respinge comunicările care intră în conflict cu propriile noastre convingeri. Dacă nu sunt respinse, se găsește o cale de a le deforma și remodela înțelesul pentru a se potrivi cu preconcepțiile noastre. Atunci când un mesaj este incompatibil cu convingerile existente, receptorul îi respinge validitatea, evită să mai fie expus la el, îl uită cu ușurință și, în memoria sa, deformează ceea ce a auzit.

Percepțiile asociate vorbitorului

Este dificil de separat ceea ce auzim de sentimentele noastre față de vorbitor. Vorbitorului îi pot fi atribuite motive inexistente. Dacă ne place o persoană, suntem mai predispuși în a-i accepta spusele – indiferent dacă are sau nu dreptate – decât dacă am detesta-o.

Influența grupului

Grupul cu care ne identificăm ne influențează atitudinile și sentimentele. Ceea ce aude un grup depinde de interesele sale. Muncitorii sunt mai predispuși în a-i asculta pe colegii lor, cu care împart experiențe comune, decât pe indivizii din exterior, așa cum sunt managerii sau oficialitățile sindicale.

Cuvintele au înțelesuri diferite pentru persoane diferite

În esență limbajul este o metodă de utilizare a simbolurilor pentru a exprima fapte și sentimente. Strict vorbind, noi nu putem transmite *înțeles*, ci doar *cuvinte*. Nu presupuneți că dacă ceva are un înțeles specific pentru dumneavoastră va transmite și altora același înțeles.

Comunicarea nonverbală

Atunci când încercăm să pricepem înțelesul spuselor oamenilor, ascultăm cuvintele, dar folosim alte indicii care transmit înțeles. Ascultăm nu numai *ce* spun indivizii, ci și *cum* o spun. Ne formăm impresii din așa-numitul limbaj corporal al ochilor, gurii, mușchilor feței, ba chiar și al posturii corpului. Putem simți că acestea ne transmit mai multe despre ceea ce spune cu adevărat o persoană decât cuvintele folosite de ea. În același timp însă posibilitățile de interpretare greșită sunt enorme.

Emoțiile

Emoțiile ne colorează capacitatea de a transmite sau recepționa adevăratul mesaj. Atunci când suntem îngrijorați sau nesiguri pe noi, ceea ce auzim pare mai amenințător decât atunci când suntem siguri pe noi și împăcați cu restul lumii. Când suntem furioși sau deprimați, manifestăm tendința de a respinge ceea ce altfel ar părea solicitări rezonabile sau idei bune. În decursul unor argumentări încinse, multe lucruri rostite pot să nu fie înțelese sau pot fi mult distorsionate.

Zgomotul

Orice interferență în comunicări reprezintă „zgomot”. Poate fi vorba despre zgomote reale, care împiedică auzirea mesajului, sau metaforice, sub forma informațiilor confuze sau care distrag, deformează sau ascund înțelesul real.

Făcută de N. Neutler

Mărimea

Cu cât organizația este mai mare și mai complexă, cu atât crește problema comunicării. Cu cât există mai multe niveluri de management și supervizare prin care trebuie să treacă un mesaj, cu atât crește oportunitatea pentru deformare sau înțelegere eronată.

DEPĂȘIREA BARIERELOR ÎN COMUNICARE

Adaptați-vă lumii receptorului

Încercați să preziceți impactul cuvintelor pe care intenționați să le scrieți sau roștiți asupra sentimentelor și atitudinilor receptorului. Concepeți mesajul astfel încât să se potrivească vocabularului, intereselor și valorilor sale. Fiți conștient de felul în care informațiile pot fi interpretate greșit din cauza prejudecăților, influenței altor indivizi și tendinței oamenilor de a respinge ceea ce nu doresc să audă.

Folosiți feedbackul

Asigurați-vă că primiți un mesaj de răspuns din partea receptorului, care vă anunță cât de mult s-a înțeles.

Folosiți comunicarea directă

Ori de câte ori este posibil, vorbiți cu oamenii – nu vă mulțumiți doar să le scrieți. În felul acesta căpătați feedback și în funcție de reacții vă puteți adapta sau modifica mesajul. De asemenea, puteți să-l transmiteți într-un mod mai uman și mai înțelegător, ceea ce poate fi util în depășirea prejudecăților. Criticile verbale pot fi oferite frecvent într-o modalitate mai constructivă decât observațiile scrise, care par întotdeauna mai dure.

Utilizați repetările pentru întărire

Poate fi necesar să vă prezentați mesajul în mai multe moduri diferite pentru a fi înțeles. Resubliniați punctele importante și repetați-l.

Folosiți limbaj simplu și direct

Aspectul acesta pare evident, totuși multe persoane își îmbâcsesc mesajul cu termeni lungi, de jargon, și fraze complicate.

Urmați cuvintele prin acțiune

Pentru a fi eficiente, comunicările trebuie să fie credibile. Nimic nu-i mai rău decât să promiți Luna de pe cer și după aceea să nu urmeze nimic concret. Atunci când spuneți că veți face ceva – faceți! Data viitoare veți avea mai multe șanse de a fi crezut.

Folosiți canale diferite

Unele comunicări trebuie să fie scrise, pentru a transmite mesajul prompt și fără nicio abatere în felul în care este oferit. Ori de câte ori este posibil, suplimentați însă comunicările scrise prin cele verbale. Reciproc, o informare verbală trebuie întărită prin scris.

Reduceți problemele de mărime

Dacă puteți, reduceți numărul nivelurilor de management. Încurajați un grad rezonabil de lipsă de formalitate în comunicare. Asigurați-vă că activitățile sunt grupate laolaltă, pentru a ușura comunicările în probleme de interes reciproc.

APTITUDINILE DE ASCULTĂTOR

Mulți oameni sunt buni vorbitori și scriitori, dar puțini sunt ascultători de calitate. Cei mai mulți dintre noi filtrăm cuvintele care ne sunt adresate, astfel încât absorbim numai o parte dintre ele – în mod frecvent, cele pe care dorim să le auzim. Ascultatul este o artă pe care puțini o cultivă, dar care este foarte necesară, fiindcă un bun ascultător va culege mai multe informații și va stabili un raport superior cu vorbitorul. Aceste efecte ale unei ascultări de calitate sunt esențiale pentru o comunicare bună.

Oamenii nu ascultă cu eficiență, deoarece sunt:

- Incapabili să se concentreze, din diverse motive.
- Prea preocupați de sine.
- Excesiv de preocupați asupra a ceea ce vor spune ei înșiși în continuare.
- Nesiguri în legătură cu ceea ce ascultă sau cu motivele pentru care ascultă.
- Incapabili să urmărească ideile sau argumentele vorbitorului.
- Pur și simplu neinteresați de ceea ce se spune.

Ascultătorii eficienți:

- Se concentrează asupra vorbitorului, urmărind nu numai cuvintele, ci și limbajul corporal, care, prin folosirea ochilor sau gesturilor, subliniază frecvent înțelesul și dă viață mesajului.
- Răspund iute la ideile vorbitorului, fie și numai sub forma unor onomatopee de încurajare.

- Pun frecvent întrebări pentru a elucida înțelesul și a-i oferi vorbitorului ocazia de a reformula sau sublinia o idee.
- Comentează asupra ideilor vorbitorului, fără a-i întrerupe fluxul, pentru a verifica înțelegerea și a demonstra că sunt pe aceeași lungime de undă cu el. Aceste comentarii pot reflecta sau sintetiza spusele vorbitorului, oferindu-i acestuia ocazia de a reconsidera sau elucida ideea rostită.
- Își notează ideile esențiale; chiar dacă însemnările nu sunt consultate decât ulterior, ele vor ajuta la concentrarea minții.
- Evaluează permanent mesajele trimise, pentru a verifica dacă sunt înțelese și relevante pentru scopul întrevederii.
- Sunt permanent alerți la nuanțele spuselor vorbitorului.
- Nu se lasă pe spate în scaun, ci se apleacă în față, dovedesc interes și mențin contact prin răspunsurile lor verbale și prin limbajul corporal.
- Sunt pregătiți să-l lase pe vorbitor să continue cu minimum de întreruperi.



Cum să îndrumați

ÎNDRUMAREA este o metodă personală (implicând de obicei două persoane) de învățare în timpul lucrului, care este utilizată de manageri și instructori pentru a-i ajuta pe oameni să-și dezvolte aptitudinile și nivelurile de calificare. În calitate de manager, obiectivul dumneavoastră este de a obține rezultate prin intermediul oamenilor; asta înseamnă că aveți responsabilitatea personală de a vă asigura că ei dobândesc și dezvoltă aptitudinile care le sunt necesare. În această privință pot fi de ajutor și alte persoane (specialiști în instruire și dezvoltare în management), dar fiindcă modul cel mai bun de a învăța este fără îndoială în timpul lucrului, răspunderea cade în primul rând asupra dumneavoastră.

Necesitatea îndrumării poate să apară în urma unor bilanțuri oficiale sau neoficiale de performanțe, dar ocaziile pentru îndrumare se vor ivi în decursul activităților cotidiene uzuale. De fiecare dată când delegați cuiva o sarcină nouă, se creează o ocazie de îndrumare care să-l ajute pe individ să învețe tehnici sau aptitudini noi necesare în întreprinderea activității. De fiecare dată când oferiți feedback cuiva după încheierea unei activități, există șansa de a-l ajuta pe individul respectiv să-și îmbunătățească performanțele data viitoare. Metode de oferire a feedbackului sunt descrise în capitolul 46.

Obiectivele

Obiectivele îndrumării sunt:

- Să îi ajute pe oameni să conștientizeze cât de bine se descurcă, unde trebuie să se îmbunătățească și ce trebuie să învețe.
- Să pună în practică delegarea controlată; cu alte cuvinte, managerii pot să delese sarcini noi sau domenii extinse de muncă, să ofere călăuzire în funcție de necesități asupra felului în care trebuie îndeplinite sarcinile sau munca și să monitorizeze performanțele în efectuarea lucrării.

- Să-i determine pe manageri și indivizi să utilizeze ca oportunități de învățare orice situații pot apărea.
- Să permită oferirea de călăuzire pentru îndeplinirea de sarcini specifice după cum este necesar, dar ajutându-i întotdeauna pe indivizi să învețe, nu oferindu-le cu lingurița instrucțiuni despre ce și cum trebuie făcut.

STRUCTURA ÎNDRUMĂRII

Îndrumarea se poate desfășura în următoarele etape:

1. Se identifică zonele de cunoaștere, aptitudini sau capacități, acolo unde învățarea este necesară pentru a califica indivizii în vederea îndeplinirii sarcinii, pentru a asigura dezvoltare continuă, a spori aptitudinile transferabile sau a îmbunătăți performanțele.
2. Se asigură că indivizii înțeleg și acceptă necesitatea învățării.
3. Se discută ce anume trebuie să fie învățați și care este modul cel mai bun pentru a învăța.
4. Se conving indivizii să determine felul în care pot reuși autoînvățarea și în același timp se identifică locurile în care vor avea nevoie de ajutor din partea dumneavoastră sau a altora.
5. Se oferă încurajări și sfaturi celor care urmează programul de autoînvățare.
6. Se oferă călăuzire specifică, după necesități, atunci când au nevoie de ajutorul dumneavoastră.
7. Se cade de acord asupra felului în care trebuie monitorizat și examinat progresul înregistrat.

APTITUDINILE DE ÎNDRUMARE

Așa cum scrie Katherine Adams (*Employee Development Bulletin*, nr. 72, decembrie 1995):

Îndrumarea poate funcționa doar prin participarea voluntară atât a celor care învață, cât și a managerilor. Ea necesită de asemenea o relație deschisă și de încredere între îndrumător și elev, ca și susținere din partea managerilor de rang înalt. Îndrumătorii pot necesita instruire specială în domeniul aptitudinilor cerute, trebuie să li se acorde responsabilități specifice pentru îndrumare, iar rolul lor trebuie recompensat corespunzător. Învățarea trebuie să fie o țintă explicită a îndrumării, alături de alte ținte mai direct asociate sarcinilor îndeplinite. În sfârșit, orice sistem de îndrumare trebuie să fie monitorizat și evaluat cu regularitate.

ÎNDRUMAREA EFICIENTĂ

Îndrumarea va fi cel mai eficientă atunci când:

- Îndrumătorul înțelege că rolul său este de a-i ajuta pe oameni să înțeleagă.
- Indivizii sunt motivați să înțeleagă; ei trebuie să fie conștienți de faptul că actualul lor nivel de cunoaștere sau aptitudini, sau comportamentul lor trebuie îmbunătățit dacă intenționează să-și efectueze munca astfel încât să-i mulțumească pe alții și pe ei înșiși.
- Indivizilor li se oferă călăuzire despre ce trebuie să învețe și feedback asupra felului în care se descurcă.
- Învățarea este un proces activ, nu pasiv; indivizii trebuie să fie implicați activ alături de îndrumătorul lor.
- Îndrumătorul îi ascultă pe indivizi pentru a înțelege ce doresc și ce necesită.
- Îndrumătorul adoptă o abordare constructivă, clădind pe puncte tari și pe experiență.

PLANIFICAREA ÎNDRUMĂRII

Îndrumarea poate să fie neoficială, dar trebuie să fie planificată. Nu înseamnă pur și simplu să verificați la răstimpuri felul în care se descurcă indivizii și apoi să-i sfătuiți cum pot face lucrurile mai bine. De asemenea nu înseamnă să le spuneți ocazional unde au greșit și să-i muștruluiți pentru orice eventualitate. Pe cât posibil, îndrumarea ar trebui să se desfășoare în cadrul de lucru al unui plan general privind domeniile și direcția în care indivizii vor beneficia de dezvoltarea ulterioară. Planurile de îndrumare pot și ar trebui să fie încorporate în planurile generale de dezvoltare prezente în evaluarea performanțelor, așa cum este aceasta descrisă în capitolul 28.

MANAGERUL CA ÎNDRUMĂTOR

Îndrumarea vă permite să oferiți în mod eficient motivare, structură și feedback, atâta timp cât dețineți aptitudinile cerute și angajamentul. În calitate de îndrumători, managerii buni cred că oamenii pot reuși și că ei pot contribui la succesul lor. Ei pot identifica măsurile pe care trebuie să le ia indivizii pentru a-și îmbunătăți performanțele și trebuie să vadă aspectul acesta ca pe o parte importantă a rolului lor – ca pe un proces de validare și împuternicire care se focalizează asupra cerințelor de învățare.

Cum să coordonați

COORDONAREA – „atingerea unității eforturilor” – nu este o funcție separată a unui manager. Conceptul de coordonare nu descrie o serie *anume* de operațiuni, ci *toate* operațiunile care duc la un rezultat specific.

Coordonarea este necesară fiindcă acțiunile individuale trebuie să fie sincronizate. Unele activități trebuie să se succedă secvențial, pe când altele trebuie să se desfășoare concomitent și în aceeași direcție, pentru a se termina simultan.

METODE DE COORDONARE

În mod vădit, puteți obține o coordonare bună dacă-i determinați pe oameni să lucreze bine laolaltă. Aceasta înseamnă însumarea activităților lor, comunicare de calitate, exercitarea conducerii și clădirea echipei (toate aceste subiecte sunt prezentate în capitole individuale). Trebuie să fiți însă atent și la metodele specifice discutate mai jos.

Planificarea

Coordonarea trebuie să aibă loc înaintea evenimentului, nu după acesta. Planificarea reprezintă primul pas; ea înseamnă a decide ce și când trebuie întreprins. Este un proces de împărțire a sarcinii globale în mai multe sub-sarcini secvențiale sau asociate. După aceea stabiliți prioritățile și graficele de termene.

Organizarea

Știți ce trebuie făcut, așa încât pasul următor este de a decide cine o va face. Atunci când împărțiți munca între persoane, trebuie să evitați să fragmentați sarcinile legate laolaltă, pe care nu le puteți separa clar una de cealaltă.

Problema cea mai mare va fi de a decide unde ar trebui să existe granițe între activitățile distincte, dar asociate. Dacă granița este fie prea rigidă, fie insuficient de bine definită, puteți avea probleme de coordonare. Nu vă bizuiți prea mult pe organizarea oficială, așa cum este ea definită în fișele posturilor, diagrame și manuale. Dacă o veți face, veți induce rigiditate și veți ridica bariere de comunicare, iar acestea sunt fatale pentru coordonare.

Organizarea neoficială care există în toate companiile poate ajuta coordonarea. Atunci când oamenii lucrează laolaltă își dezvoltă un sistem de relații sociale care întretaie granițele organizaționale oficiale. Ei creează o rețea de grupuri neoficiale care au tendința de a se autodisciplina. În felul acesta managementul este eliberat de supravegherea și controlul detaliate și dispune de mai mult timp pentru planificare, rezolvarea problemelor și monitorizarea de ansamblu a performanțelor.

Delegarea

Organizarea neoficială poate fi de ajutor, totuși va trebui să delegați munca indivizilor într-un mod care să asigure că ei știu ce se așteaptă din partea lor și că sunt conștienți de nevoia de a se conecta cu alții pentru obținerea unui rezultat coordonat.

Iscușința stă în a-i face pe toți cei implicați să înțeleagă punctele în care trebuie să se conecteze cu alții și momentele când trebuie să fie încheiate asemenea acțiuni. Nu trebuie să fiți nevoit să spuneți oamenilor să se coordoneze; ei ar trebui să o facă aproape automat. O vor face dacă delegați nu numai acțiuni specifice, ci și sarcina de a munci împreună cu alții.

Comunicarea

Nu trebuie numai să comunicați clar ce doriți să fie făcut, ci și să-i încurajați pe oameni să comunice între ei.

Evitați situațiile în care indivizii pot comenta: „De ce nu mi-a spus nimeni despre asta? Dacă mi-ar fi spus, l-aș fi putut învăța cum să iasă din dificultate.” Nimeni nu ar trebui să recurgă la scuza lui James Forsythe: „Nimeni nu-mi spune nimic.” Rămâne în seama oamenilor să afle ceea ce trebuie să știe, nu să aștepte să li se spună.

Controlul

Dacă folosiți procesele descrise mai sus și ele funcționează, teoretic nu ar trebui să vă mai faceți griji despre coordonare. Dar, desigur, în realitate lucrurile stau altfel. Trebuie să monitorizați acțiuni și rezultate, să identificați probleme și să întreprindeți acțiuni corective rapide atunci când este necesar. Coordonarea nu se petrece pur și simplu de la sine. La ea trebuie lucrat, totuși evitați să vă implicați prea mult. Îngăduiți-le indivizilor cât mai multă libertate posibilă pentru a dezvolta

relații orizontale. Ele pot facilita coordonarea mai eficient decât controlul rigid și autoritar de sus.

STUDIU DE CAZ

Nu există un singur mod corect de a coordona mai multe activități. Totul depinde de natura acelor activități și de circumstanțele în care sunt îndeplinite; de exemplu, structura actuală a companiei, existența comisiilor de coordonare și ușurința cu care comunicarea se poate desfășura între cei implicați. În sfârșit, o coordonare bună depinde de voința tuturor celor implicați: a coordona sau a fi coordonat. Dispozitive mecanice, așa cum sunt comisiile, nu vor avea neapărat succes.

Un exemplu de coordonare bună a avut loc într-o companie care dezvoltă un produs nou pe o piață nouă. Nici produsul, nici piața nu se potriveau convenabil în structura existentă a companiei și de aceea s-a decis numirea unui manager de proiect pentru a lansa produsul. Managerul urma să dispună de o echipă formată din doi oameni: un manager de brand și o secretară. Activitățile de dezvoltare, producție, marketing, vânzare și servicii pentru clienți aveau să fie efectuate de departamentele specializate din diviziile companiei.

Managerul de proiect deținea statutul și autoritatea pentru a lucra cu departamentele respective. Consiliul de administrație susținea proiectul și alocase prioritățile și resursele solicitate, totuși diversele activități trebuiau coordonate și asta o putea face numai managerul de proiect.

Modalitatea cea mai simplă ar fi fost să înființeze o comisie de coordonare numeroasă și să nu-și mai bată capul, însă o astfel de abordare ar fi dat greș. Proiecte de asemenea complexitate nu pot fi coordonate doar prin crearea unei comisii.

Managerul de proiect a preferat o altă abordare, care s-a dovedit de foarte mare succes. Primul lui obiectiv a fost de a-i înflăcăra în privința proiectului pe toți cei implicați. El dorea ca ei să creadă în importanța proiectului, astfel încât să fie devotați activității strânse cu alte departamente implicate.

Pasul următor a fost de a purta discuții separate cu șefii departamentali, astfel încât aceștia să înțeleagă pe deplin programul de muncă cerut în fiecare domeniu. După aceea, ajutat de un planificator, managerul de proiect a alcătuit o schemă care prezenta evenimentele și activitățile esențiale, ca și relațiile dintre ele și ordinea în care trebuiau să se desfășoare pentru a completa proiectul. Schema a fost distribuită tuturor șefilor departamentali, însoțită de o informare despre activitatea necesară în fiecare etapă a programului. Abia după aceea managerul de proiect a convocat o ședință, pentru a aplană neînțelegerile și a se asigura că toți știau ce și când trebuia făcut.

El a înființat un sistem de rapoarte de progres și a ținut ședințe de progres cu șefii departamentali. Acestea au avut loc însă doar când erau strict necesare și

managerul de proiect nu s-a bizuit pe ele pentru a obține coordonare. El a depins mai mult de contactele personale cu managerii individuali, trecând în revistă problemele, observând unde erau necesare ajustări ale programului și stimulând managerii la eforturi și mai mari dacă era cazul. Toate acestea consumau timp, dar l-au menținut în legătură strânsă cu proiectul, astfel încât a putut să anticipeze orice probabile întârzieri, piedici sau eșecuri în comunicare și a putut să fie într-o poziție din care să acționeze. El a utilizat schema ca principal instrument pentru a controla dacă evenimentele esențiale se desfășurau după cum fuseseră planificate.

Coordonarea și încheierea cu succes a proiectului n-au fost realizate printr-o singură metodă, ci prin folosirea judicioasă a unei combinații de tehnici relevante situației: motivare, clădirea echipei, planificare, integrare, monitorizare și control.

Cum să controlați

ÎN ESENȚĂ căutați să controlați două domenii – ieșirile și intrările – și relația dintre ele, care este productivitatea sau performanța. Toți managerii vor ști cele două legi ale lui Murphy: „Dacă ceva poate să meargă prost va merge prost” și „Dintre lucrurile care nu pot să meargă prost, unele vor merge prost”.

Obiectivul unui control bun este de a vă proteja pe cât posibil planurile de operarea acestor legi, de a detecta problemele înainte să se declanșeze și de a preveni acele accidente care abia așteaptă să se întâmple.

ELEMENTELE CONTROLULUI

Controlul este relativ. El nu se ocupă de aspecte absolute, ci doar de diferența dintre performanța bună și cea nu prea bună.

Baza controlului o constituie măsurătoarea, care depinde de informațiile corecte despre ceea ce se realizează. Datele obținute sunt după aceea comparate cu ce *ar fi trebuit* să se realizeze și cu ce s-a realizat în trecut. Acesta nu este însă decât un punct de pornire. Un control adecvat identifică, de asemenea, responsabilitatea și indică direcțiile de acțiune.

Controlul eficient

Dacă doriți să exercitați un control bun, trebuie să:

1. *Planificați* ce țintiți să realizați.
2. *Măsurați* cu regularitate ce s-a realizat.
3. *Comparați* realizările reale cu planul.
4. *Întreprindeți acțiuni* pentru a exploata oportunitățile dezvăluite de aceste informații ori pentru a corecta abaterile de la plan.

Se observă că activitatea de control nu este doar o chestiune de reglementare a situațiilor, ci are și o latură pozitivă – pe baza informațiilor primite, reușiți să faceți mai multe lucruri sau mai bine.

Problemele controlului

Nu este ușor de stabilit un sistem de control bun. Există două aspecte esențiale:

- Stabilirea de ținte, standarde și bugete adecvate și rezonabile. (Lucrul acesta poate fi dificil când domeniul pentru cuantificare este limitat sau dacă circumstanțele fac ca previziunile să nu prezinte siguranță.)
- Deciderea informațiilor cruciale în scopul controlului și conceperea de rapoarte care să transmită cu claritate datele respective la persoanele care au nevoie de ele și le pot utiliza pentru a indica direcția de acțiune. Aceasta produce, de asemenea, probleme. Existența a prea multe sisteme de control generează un exces de date indigerabile ce ajung la persoanele la care nu trebuiau să ajungă și pe baza cărora nu se acționează; puteți să aveți prea puține date, dar există și exces de informații. În plus unele persoane au tendința de a raporta rezultatele bune și de a le trece sub tăcere pe cele slabe. Oricum, cifrele pot să nu prezinte întregul tablou.

Depășirea problemei

Dacă doriți să obțineți un control bun, există cinci pași pe care-i puteți întreprinde:

1. Decideți ce doriți să controlați.
2. Decideți cum veți măsura și examina performanțele.
3. Utilizați analiza proporțiilor pentru a face comparații și a identifica variații și probleme.
4. Stabiliți un sistem de control.
5. Aplicați managementul prin excepții.

CONTROLUL INTRĂRILOR ȘI IEȘIRILOR

În controlul intrărilor și ieșirilor, și astfel al productivității, este necesară o trecere în revistă de tip bilanț. Nu este bine să vă concentrați asupra intrărilor, exprimate în principal sub forma costurilor, decât dacă examinați beneficiile ce rezultă din cheltuielile respective și eficiența costurilor. Studiile de beneficii și de eficiență a costurilor reprezintă o parte esențială a procesului de control.

Controlul intrărilor

Atunci când controlați intrările, trebuie să aveți ca țintă măsurarea și evaluarea performanțelor pentru:

- **Bani:** productivitatea lor, fluxul, lichiditățile și păstrarea.

Trebuie să știți ce profit obțineți din investiție, comparativ cu profitul pe care-l doriți.

Trebuie să vă asigurați că dețineți lichiditățile și capitalul de lucru necesare pentru a derula afacerea. Analiza fluxului de numerar este vitală. Una dintre regulile de aur ale managementului, așa cum a fost definită de Robert Heller, este: „Banii lichizi intrați trebuie să fie mai mulți decât banii lichizi ieșiți.”

Trebuie să păstrați și să asigurați banii necesari pentru finanțarea viitoarelor proiecte comerciale și de dezvoltare și pentru investițiile de capital.

Managementul trebuie să știe cât de eficient îi sunt folosite resursele financiare pentru a produce bunuri, servicii și profituri, iar aceasta necesită atenție permanentă și îndeaproape asupra controlului costurilor directe și indirecte și în general a cheltuielilor de regie.

- **Oameni:** eficiența indivizilor pe care îi angajați din punctul de vedere al calității și performanțelor lor.
- **Materiale:** disponibilitatea lor, starea, convertibilitatea și risipa.
- **Echipament:** utilizarea și capacitatea mașinilor.

Controlul ieșirilor

- **Măsurile de control cantitativ:** unitățile produse sau vândute, volumul de servicii asigurat, cifra de afaceri și profiturile realizate. Măsurile performanțelor esențiale vor diferi între organizații diferite. Prin analiză trebuie să determinați care sunt indicatorii esențiali ai succesului sau eșecului.
- **Măsurile de control calitativ:** nivelul de servicii oferite de o companie (de exemplu, o corporație publică) sau de un departament neproductiv dintr-o companie (de exemplu, resurse umane). Este mult mai greu de selectat măsuri de performanță valide în aceste domenii, totuși trebuie încercat.

SISTEMELE DE CONTROL

Ce trebuie să vă ofere un sistem de control

Cerința esențială o constituie rapoartele care să identifice clar domeniile de performanțe bune și slabe, astfel încât să poată fi întreprinse acțiunile cuvenite.

La niveluri mai ridicate, trebuie adoptată „raportarea excepțiilor”, astfel încât să poată fi evidențiate abaterile semnificative, pentru care trebuie întreprinse acțiuni.

La acest nivel vor fi de asemenea necesare sinteze generale ale performanțelor raportate la plan și ale tendințelor, totuși acestea pot ascunde abateri importante de la bază, care ar fi subliniate în raportarea excepțiilor.

Rapoartele ar trebui:

- Să conțină măsurători care să fie corecte, valide și demne de încredere. Să permită o comparare directă și ușoară între performanța planificată și cea reală.
- Să analizeze tendințe, comparând performanțele dintr-o perioadă cu cele din perioada anterioară sau din aceeași perioadă a anului trecut și, acolo unde este adecvat, să sintetizeze anul până la momentul curent.
- Să fie înmânate persoanei responsabilă pentru activitatea respectivă.
- Să sosească prompt, la timp pentru a permite întreprinderea acțiunilor necesare.
- Să ofere explicații succinte ale oricăror abateri de la plan.

Măsurători

Măsurătorile sunt foarte bune, dar toate cifrele trebuie tratate cu precauție. Ele pot mai mult să ascundă decât să dezvăluie. Slăbiciunile ce trebuie căutate sunt:

- *Raportările nerepresentative*: datele selectate nu acoperă problemele esențiale, ascund rezultatele nefavorabile sau subliniază în mod excesiv performanțele favorabile.
- *Comparațiile între elemente diferite*: „sindromul pere și mere“. De exemplu, o tendință sau o proiecție care nu ține seama de schimbările sau de factorii noi ce au modificat sau vor modifica situația de la momentul colectării datelor de bază.
- *Plecările de pe baze diferite*. Aceasta este o variantă a problemei „comparațiile între elemente diferite“. Comparațiile de tendințe trebuie să fie asociate unei baze comune, atât în privința perioadei, cât și a elementelor prezentate de informații.
- *Valorile medii înșelătoare*. Valorile medii nu prezintă întotdeauna întregul tablou. Ele pot ascunde valori extreme importante ale performanțelor.
- *Erorile neintenționate*: erori simple de calcul, prezentare sau observare.
- *Măsurătorile ieșite din context*. Aproape toate măsurile sunt influențate de celelalte sau nu pot fi separate de ele. Izolate, valorile pot să nu însemne foarte mult. Trebuie să cunoașteți relațiile și influențele de bază.

MANAGEMENTUL PRIN EXCEPȚII

Managementul prin excepții este un sistem care trage semnale de alarmă doar atunci când este necesară atenția managerului. Principiul a fost inventat de Frederick Taylor, părintele managementului științific, care în anul 1911 a scris în *Principles of Scientific Management* (Principiile managementului științific):

Potrivit principiului excepției, managerul ar trebui să primească doar rapoarte condensate, sintetizate și invariabil comparative, care vor acoperi însă toate elementele ce fac parte din management. Chiar și aceste sinteze vor trebui însă examinate cu atenție de către un asistent înainte să ajungă la manager și să aibă subliniate toate excepțiile față de fostele valori medii sau standard (atât excepțiile foarte bune, cât și cele foarte rele), oferindu-i astfel în câteva minute un bilanț complet al progresului sau regresului care se înregistrează și asigurându-i libertatea de a reflecta la liniile mai largi ale politicii și de a studia caracterul și utilitatea subordonaților importanți.

Managementul prin excepții îl eliberează pe șef pentru a se putea concentra asupra problemelor importante. El oferă subordonatului o libertate mai mare de a-și continua munca, știind în același timp că evenimentele ieșite din comun vor fi raportate mai sus.

A decide ce anume constituie o excepție este un exercițiu util în sine. Înseamnă a selecta evenimentele și măsurile esențiale care vor arăta rezultatele bune, rele sau indiferente și indică dacă performanțele corespund sau nu planului.

Indicatorii sau ratele alese pot fi studiate astfel încât însemnătatea schimbărilor sau tendințelor să fie imediat înțeleasă și (încă mai important!) cauzele posibile ale abaterilor să poată fi analizate și reținute. După aceea investigațiile vor fi rapid lansate în direcția corectă și se vor putea întreprinde acțiuni prompte de remediere.

Cei mai mulți dintre noi am întâlnit șefi sau manageri care par să aibă abilitatea aproape magică de a studia un noian de cifre și de a observa imediat abaterea cu adevărat importantă sau elementul ce pare incorect. Uneori pare să fie instinct pur, dar desigur nu este vorba despre așa ceva. Asemenea manageri practică arta managementului prin excepții, chiar dacă ei nu-l numesc niciodată așa. Experiența și puterile lor analitice i-au anunțat ce anume constituie performanțe normale, dar ei pot remarca anomaliile de la mare depărtare. Ei *știu* care sunt indicatorii esențiali și-i caută cu multă atenție. Aceasta este o aptitudine pe care oricine o poate dezvolta, iar efortul de a o dobândi merită cu adevărat.

11

Cum să fiți creativ

WALTER Bagehot a scris: „Se spune adesea că oamenii sunt conduși de imaginația lor, dar ar fi mai adevărat să se spună că ei sunt guvernați de slăbiciunea imaginației lor.”

Un management lipsit de imaginație este o cale sigură spre eșec. Gândirea creativă care duce la imaginație tinde să depășească pericolul de a fi guvernat de această slăbiciune.

CREATIVITATE

Gândirea creativă și logică

Gândirea creativă este gândire imaginativă. Ea produce idei noi și moduri noi de a examina lucrurile. Ea asociază între ele lucruri sau idei care anterior n-au fost asociate. Este discontinuă și divergentă. Edward de Bono (1971) a inventat pentru gândirea imaginativă sintagma „gândire laterală” și expresia respectivă a pătruns în vocabular; gândirea laterală implică salturi laterale în imaginație, spre deosebire de o progresie continuă printr-un lanț logic de raționamente.

Gândirea logică sau analitică este un proces pas cu pas continuu; un pas duce la pasul următor până ce, ideal, convergeți spre unica soluție posibilă. Uneori este numită gândire „convergentă”; de Bono îi spune „gândire verticală”, deoarece coborâți direct de la un stadiu de informație la stadiul imediat inferior.

De Bono a sintetizat astfel diferențele dintre gândirea verticală și laterală:

Gândirea verticală

Alege

Caută ce este corect

Trece succesiv de la un lucru la următorul

Gândirea laterală

Modifică

Caută ce este diferit

Efectuează salturi deliberate

Se concentrează asupra relevanței
Acționează în direcțiile cele mai probabile

Salută imixtiunile întâmplătoare
Le explorează pe cele mai puțin probabile

Gândirea creativă nu este superioară gândirii logice, ci doar diferită. Cei mai buni manageri sunt atât creativi, cât și logici, iar în cele din urmă, oricât de creativi au fost, ei trebuie să ia o decizie. Iar gândirea logică este necesară pentru a se asigura că este vorba despre decizia corectă.

Procesul creativității

În *The Act of Creation* (Actul creației), Arthur Koestler (1984) a descris procesul creativității ca fiind unul de „bisociere”: punerea laolaltă a două fapte sau idei pentru a forma o singură idee. Stabilirea relației sau bisocierii este însoțită de obicei de o descărcare de tensiune, un fulger de iluminare care duce la un strigăt de „Eureka!” sau cel puțin „Aha!”. Așa cum remarcă Koestler, este aidoma eliberării de tensiune după poanta neașteptată a unei anecdote – reacția „ha-ha-ha!”. Sau chiar eliberarea mai puțin spectaculoasă de tensiune atunci când priviți o operă de artă.

Dacă presupuneți că este de dorit să vă sporiți capacitatea pentru gândire creativă, trebuie urmate trei etape:

1. Să înțelegeți barierele gândirii creative.
2. Să dezvoltați capacitatea individuală pentru gândire creativă.
3. Să folosiți capacitățile colective ale grupurilor pentru a dezvolta idei noi prin brainstorming.

Bariere pentru gândirea creativă

Principalele bariere pentru gândire creativă sunt:

- Faptul că-i îngăduiți minții să fie condiționată în urmărirea unui șablon dominant; mintea umană este un sistem de tip șabloane, iar asta înseamnă că puteți fi prins într-o modalitate rigidă de a examina lucrurile, ceea ce de Bono numește o „temniță de concepte” sau un „factor de prigonire”.
- Restricționarea creșterii libere a ideilor dumneavoastră în cadrul unor granițe rigid trasate, care sunt privite drept condiții limitatoare.
- Eșecul identificării și examinării ipotezelor pe care le faceți pentru a vă asigura că ele nu restricționează dezvoltarea de idei noi.
- Polarizarea alternativelor – reducerea fiecărei decizii la „ori/ori”, când pot exista și alte moduri de examinare a lucrurilor.
- Faptul că sunteți condiționat să gândiți secvențial, nu lateral, și să căutați ideea „cea mai bună”, nu idei diferite. Așa cum spune de Bono: „Este mai bine să aveți atâtea idei încât unele dintre ele să fie eronate, decât să aveți întotdeauna dreptate fiindcă nu aveți nicio idee.”

- Lipsa de efort în atacarea evidentului; este ispititor să vă îndreptați spre soluția mai simplă.
- Evaluarea prea rapidă: să săriți la concluzii și să nu vă acordați suficient timp pentru a-i permite imaginației să investigheze liber alte căi posibile de a examina lucrurile.
- Tendința spre conformism: oferirea răspunsului așteptat.
- Teama de a părea naiv sau de a fi redus la tăcere.

Cum să vă dezvoltați capacitatea de gândire creativă

Dacă doriți să gândiți mai creativ, primul lucru pe care trebuie să-l faceți este să vă autoanalizați. Parcurgeți lista de bariere în calea creativității și întrebați-vă: „Eu sunt acesta?” În caz afirmativ, gândiți-vă la moduri în care puteți depăși dificultatea, concentrându-vă spre:

- Desprinderea de orice restricții.
- Deschiderea minții spre generarea de idei noi.
- Amânarea judecăților până după explorarea detaliată a ideilor alternative.

Desprinderea

Pentru a vă desprinde de restricțiile asupra capacității de a genera idei noi, ar trebui:

- Să identificați ideile dominante ce vă influențează gândirea.
- Să definiți granițele (de exemplu, experiența trecutului, precedente, politici, proceduri, reguli) în cadrul cărora activați și să încercați să ieșiți în exteriorul lor, punând întrebări ca:
 - Restricțiile sunt rezonabile?
 - Mă pot bizui pe experiența trecutului?
 - Ce este nou în situația prezentă?
 - Există altă cale?
- Să vă faceți publice ipotezele și să puneți sub semnul întrebării pe oricare dintre ele care vă restricționează libertatea de a dezvolta idei noi.
- Să respingeți propunerile de tip „ori/ori”; întrebați-vă: „Există realmente o alegere simplă între alternative?”
- Să continuați să puneți întrebarea „De ce?” (Nu uitați totuși că dacă adresați această întrebare în mod prea direct altor persoane, puteți întâmpina împotrivire din partea lor.)

Generarea de idei noi

Pentru a genera idei noi, trebuie să vă deschideți mintea. Dacă ați îndepărtat unele restricții, așa cum s-a sugerat mai sus, vă veți găsi într-o poziție mai bună ca să:

- Examinați situația în mod diferit, explorând toate aspectele posibile.

- Enumerați oricât de multe abordări alternative este posibil fără a căuta „singura cale optimă” (nu există așa ceva) și fără a îngădui evaluarea prematură (care poate duce doar la satisfacție parțială).
- „Pregătiți discontinuitatea” (folosind expresia lui de Bono), adică porniți în mod deliberat cu ideea de a sfărâma șablonul. Tehnicile pentru declanșarea de idei noi includ:
 - Gândirea liberă, care îi permite minții să hoinărească prin alternative și în multe cazuri prin modalități aparent irelevante de examinare a situației.
 - Expunerea deliberată la influențe noi – oameni, articole, cărți, practic orice care v-ar putea oferi altă înțelegere, chiar dacă este posibil să nu fie imediat relevante.
 - Comutarea (personală sau a altora) de la o problemă la alta.
 - Stabilirea de schimburi de idei cu alte persoane.
 - Folosirea de analogii în vederea declanșării de idei. Analogia trebuie să fie sugerată de problemă, dar după aceea trebuie să i se îngăduie să existe în sine, pentru a indica un mod diferit de examinare a problemei.
 - „Reîncadrarea” – plasarea problemei într-un context diferit pentru a genera idei noi.

Amânarea judecății

În gândirea creativă obiectivul dumneavoastră trebuie să fie separarea evaluării ideilor de generarea lor. Greșeala cea mai mare pe care o puteți face este să renunțați prea repede la ideile noi. Întotdeauna este ușor de a găsi zece moduri de a spune „nu” la orice. De exemplu:

- N-o să meargă.
- O facem deja.
- A mai fost încercată fără succes.
- Nu-i practică.
- N-o să rezolve problema.
- E prea riscantă.
- Se bazează pe teorie pură.
- Va costa prea mult.
- Ne va ridica în cap clienții/ șeful/ sindicatul/ muncitorii/ acționarii etc.
- Va crea mai multe probleme decât soluționează.

Unele dintre aceste obiecții pot să fie valide, totuși ele trebuie amânate până ce ați generat cât mai multe idei cu putință. Îngăduiți ideilor să se dezvolte puțin. Nu le strângeți la naștere.

Este prea ușor să spuneți „nu“, prea ușor să ridiculați orice lucru nou sau diferit. În gândirea creativă, rezultatul este cel care contează și dacă doriți să fie original nu trebuie să vă faceți prea multe griji despre calea pe care o urmați pentru a ajunge acolo. Nu contează dacă vă mai împiedicați pe alocuri sau dacă porniți pe o derivație greșită, atâta vreme cât întârzierile nu sunt prelungite și sosiți în cele din urmă în locul cuvenit.

Așa cum spune de Bono (1971):

În gândirea verticală trebuie să aveți dreptate în fiecare etapă. De aceea, indiferent câte etape s-au parcurs, punctul final (ideea, soluția, concluzia) este corect în mod automat dacă toate etapele intermediare au fost corecte... În gândirea laterală nu *trebuie* să aveți dreptate în fiecare etapă, ci *la sfârșit*.

Amânarea judecății este dificilă. Este un proces în contra firii. Trebuie să faceți un efort conștient de a vă înfrâna până la sosirea momentului potrivit, care apare atunci când simțiți că ați adunat atâtea idei noi cât ați putut în timpul disponibil.

Educația, inhibițiile, neplăcerea de a părea naivi sau de a ne tăia craca de sub picioare acționează toate împotriva noastră. Desigur ar trebui să încercăm s-o facem noi înșine și să-i convingem pe alții să ne urmeze. Putem totuși ajuta procesele de deschidere, introducând discontinuități și eliberând idei noi prin metoda de brainstorming.

Brainstorming

Brainstormingul a fost definit ca o modalitate de a obține din partea unui grup un număr mare de idei într-un timp scurt. În esență este o activitate de grup care utilizează un cadru oficial pentru a genera cât mai multe idei cu putință, fără să se oprească pentru a le evalua.

Caracteristicile principale ale unei ședințe de brainstorming sunt:

1. Se formează un grup de 6–12 persoane. Unele persoane sunt implicate direct în problemă, iar altele trebuie atrase din alte domenii, din care pot aduce idei și experiențe diferite care să fie relevante pentru problemă. Există un președinte și un secretar.

2. Președintele definește regulile, subliniind că:

- Țelul este de a obține cât mai multe idei cu putință.
- Nu se va face nicio încercare de a evalua vreo idee.
- Nimeni nu trebuie să se simtă inhibat în formularea de idei.

3. Dacă este necesar se desfășoară o ședință „de încălzire“, pentru a familiariza grupul cu procedura. De exemplu, membrilor grupului li se cere să sugereze cât mai multe utilizări ale unei agrafe de prins hârtii.

4. Președintele formulează problema, evitând capcana unei definiții prea înguste.
 5. Președintele deschide ședința printr-o frază de tipul „În câte feluri putem noi să...?”

6. Președintele îi încurajează pe participanți să contribuie cu idei și oprește orice tentativă de evaluare a ideilor. La răstimpuri el poate să reformuleze problema.

7. Secretarul rezumă ideile sugerate și le consemnează pe *flip-chart*, fără a încerca să le reformuleze sau fără a-și face probleme în privința duplicatelor în această etapă. Ședința nu trebuie înregistrată audio sau video, deoarece pot apărea inhibiții.

8. Președintele continuă să încurajeze în contribuirea cu idei, încercând să-i determine pe membrii grupului să se relaxeze și să ofere cât mai multe idei posibil – bune, rele, indiferente, inteligente sau prostești. El menține ritmul, nu comentează niciodată și nici nu permite cuiva să comenteze vreo propunere. Fiecare idee este tratată ca fiind relevantă.

9. Președintele oprește ședința după aproximativ 30 de minute; maximum 45 de minute. Nu trebuie îngăduit ca ședința să se prelungească la nesfârșit.

10. Evaluarea are loc ulterior, eventual cu alt grup. În ședința ulterioară, obiectivul este de a:

- Selecta idei pentru folosire imediată.
- Identifica idei pentru explorare ulterioară.
- Examina orice abordări diferite ce au apărut.

Brainstormingul este o tehnică utilă pentru formularea de idei, depășirea inhibițiilor, schimbul de idei între domenii diferite și îndepărtarea de gândirea șablonardă. Ea trebuie planificată și executată cu atenție, iar evaluarea corespunzătoare este esențială.

Folosiți în mod selectiv brainstormingul, acolo unde pare să existe spațiu suficient pentru idei diferite. El nu vă va soluționa toate problemele, dar vă poate ajuta să treceți prin barierele ridicate de abordările tradiționale în luarea deciziilor.

Nu uitați că oricât de creativ ați fi, soluția asupra căreia vă decideți în cele din urmă trebuie să funcționeze. Brainstormingul și alte tehnici pentru creșterea creativității vă vor ajuta să deschideți căi noi, dar în cele din urmă va trebui să gândiți clar și analitic la avantajele și dezavantajele soluției preferate înainte de a lua decizia finală.

INOVAȚIA

Inovațiile reprezintă sângele vital pentru orice companie. Pentru o companie – sau pentru oamenii din ea – nu există nimic mai ridicol decât convingerea că modurile vechi trebuie să fie cele mai bune. O organizație care încearcă să rămână nemișcată nu va supraviețui.

Inovația necesită o fuziune de creativitate, gândire clară și capacitate de acțiune. Ea le cere teoreticienilor și practicanților să lucreze strâns laolaltă. Managementul de vârf trebuie să creeze un climat în care managerii să aibă libertatea de a dezvolta idei noi și resursele pentru a le implementa.

Se poate considera așadar că succesul proiectelor inovatoare depinde de două aspecte: caracteristicile companiei și caracteristicile managerului.

Caracteristici organizaționale

Caracteristicile organizaționale care încurajează inovația sunt:

- Fluxul liber de informații care le permite directorilor executivi să descopere idei în locuri neașteptate și îi determină să combine fragmente de informații.
- Contactele strânse și frecvente între departamente și accentul pus pe relațiile de tip lateral, dar și vertical, care asigură resurse, informații și susținere.
- Tradiția muncii în echipă și împărtășirii meritelor.
- Directorii executivi care cred în inovație și vor pune la dispoziție resursele necesare.
- Managerii cu capacitatea și dorința de a sesiza oportunități și de a găsi timp pentru inovații.

Caracteristici individuale

Pentru a fi un inovator eficient, trebuie:

- Să aveți o imagine inițială clară despre rezultatele pe care doriți să le obțineți; în primul rând, nu trebuie să vă faceți prea multe griji despre modurile de a le obține.
- Să definiți clar țelurile și beneficiile proiectului.
- Să susțineți convingător cazul proiectului.
- Să atrageți nu numai susținerea șefului, ci și a colegilor și subordonaților; să clădiți o coalitie în care toți să creadă în aceeași măsură în valoarea proiectului.
- Să aveți curaj: să vă asumați riscuri calculate și să înfrunțați furtuna când apar inevitabilele reculuri.
- Să fiți priceput în a-i determina pe oameni să acționeze. A-i mobiliza pentru a contribui din plin la proiect înseamnă să folosiți un stil participativ de management.
- Să aveți forța de a mobiliza susținere și resurse și de a obține rezultate.
- Să aveți capacitatea de a aborda imixtiuni sau opoziție față de proiect; rezistența poate să fie fățișă, dar în mod frecvent forma ei este pasivă sau ascunsă: critica detaliilor planului, progresul excesiv de lent, răspunsurile întârziate la solicitări sau argumentele legate de alocarea timpului și resurselor între proiecte. Rezistența ascunsă poate fi cea mai periculoasă.
- Să aveți forța de caracter de a menține elanul, mai ales după ce entuziasmul inițial față de proiect s-a diminuat și echipa este implicată în activități mai monotone.

Cum să fiți decis

MANAGERII buni sunt decisi. Ei pot să evalueze rapid o situație și să ajungă la concluzia corectă despre ce trebuie făcut în privința ei. A spune despre cineva „Este decis” reprezintă o laudă reală, atâta timp cât se înțelege că deciziile sunt eficiente. Pentru a fi decis, trebuie mai întâi să știți câte ceva despre procesul luării deciziilor așa cum este sintetizat mai jos. Trebuie de asemenea să fiți familiarizat cu tehnicile de rezolvare a problemelor, care sunt explicate în capitolul 45. Înarmat cu aceste cunoștințe puteți să adoptați abordările descrise la sfârșitul acestui capitol.

CARACTERISTICILE PROCESULUI DE LUARE A DECIZIILOR

Luarea deciziilor se referă la analizarea situației sau problemei, identificarea cursurilor posibile de acțiune, evaluarea lor și definirea unui curs de acțiune. Peter Drucker (1967) afirmă:

O decizie înseamnă o judecată, o alegere între alternative. Este rareori o alegere între bine și rău. În cazul cel mai fericit este o alegere între aproape bine și probabil rău, totuși mult mai frecvent este o alegere între două cursuri de acțiune dintre care niciunul nu este probabil mai corect decât celălalt.

Nu trebuie să vă așteptați și nici măcar să salutați un consens insipid. Deciziile cele mai bune iau naștere din puncte de vedere aflate în conflict. Aceasta este prima lege a luării deciziilor formulată de Drucker: „O decizie nu se ia fără contradicții”. Puteți beneficia de pe urma unei ciocniri de opinii pentru a-i opri pe oameni să cadă în capcana de a începe cu concluzia și apoi de a căuta faptele care o susțin.

Alfred P. Sloan de la compania General Motors a știut lucrul acesta. La o întrunire la vârf a uneia dintre comisiile sale, el a spus: „Domnilor, cred că toți

suntem de acord asupra deciziei de aici“. Toți cei din jurul mesei au încuviințat din capete. „Atunci“, a continuat Sloan, „propun să amânăm discutarea chestiunii până la următoarea noastră întrunire pentru a ne oferi timp să ne dezvoltăm dezacorduri și poate să înțelegem ce înseamnă o decizie.“

ZECE ABORDĂRI PENTRU A FI DECIS

1. *Luați deciziile mai rapid.* Pe când conducea compania General Electric, Jack Welch obișnuia să spună: „În mediul cu ritm amețitor al prezentului, nu aveți timp să gândiți. Nu amânați deciziile. Goliți mapa de intrări, pentru a fi liberi să căutați oportunități noi... Nu stați pe loc. În mod garantat, oricine va sta pe loc se va pomeni că-i fuge pământul de sub picioare.“
2. *Evitați amânările.* Este ușor să mutați un mesaj e-mail care vă solicită o decizie în secțiunea „prea dificil“ a mapei dumneavoastră, reală sau mintală, de intrări. Evitați ispita de a vă umple timpul cu sarcini banale pentru a amâna momentul neplăcut în care trebuie să abordați problema. Luați startul. O dată ce ați pornit, vă puteți ocupa treptat de sarcina neplăcută a luării unei decizii. Adesea o sarcină dificilă devine mai simplă după ce o abordăm. După ce am petrecut cinci minute cu ea, nu dorim să simțim că am irosit timpul, de aceea continuăm și terminăm treaba.
3. *Așteptați-vă la neașteptat.* Dacă sunteți pregătit, aveți starea mintală necesară pentru a răspunde decis înaintea unei situații noi.
4. *Gândiți-vă înainte de a acționa.* Aceasta ar putea suna ca o rețetă pentru amânare, totuși oamenii deciziși își folosesc capacitatea analitică de a ajunge la concluzii rapide despre natura situației și despre ceea ce trebuie făcut.
5. *Fiți prudent în privința ipotezelor.* Avem tendința de a sări la concluzii și a folosi acele ipoteze care ne susțin cazul, ignorând faptele care l-ar putea contrazice.
6. *Învățați din trecut.* În luarea deciziilor, clădiți pe propria dumneavoastră experiență; care abordări funcționează cel mai bine. Nu vă bizuiți totuși prea mult pe precedente. Situațiile se schimbă. Decizia care data trecută a fost corectă acum ar putea să fie greșită.
7. *Fiți sistematic.* Adoptați o metodă riguroasă pentru rezolvarea problemelor, așa cum este descrisă în capitolul 45. Aceasta înseamnă specificarea obiectivelor (ce doriți să realizați), definirea criteriilor pentru a judeca dacă s-au realizat, colectarea și analizarea faptelor, căutarea cauzelor (spre deosebire de focalizarea asupra simptomelor), dezvoltarea și testarea de ipoteze și soluții alternative și evaluarea de posibile cauze de acțiune în funcție de obiective și criterii.

8. *Discutați-o.* Înainte de a lua o decizie importantă, discutați-o cu cineva care probabil nu va fi de acord, astfel încât să puteți ține seama de orice obiecții ar face (trebuie să testați însă repede opiniile).
9. *Lăsați timp pentru a vă mai gândi.* Luarea rapidă a deciziilor este de dorit, totuși evitați reacțiile de tip reflex. Faceți o pauză, fie și numai de câteva minute, pentru a vă îngădui timp să examinați decizia pe care v-ați propus s-o luați. De asemenea, confirmați că este logică și pe deplin justificată.
10. *Analizați consecințele potențiale.* McKinsey numește procesul „management prin consecințe”. Orice decizie are o consecință și trebuie să examinați foarte atent care ar putea fi aceasta și cum o veți gestiona. Atunci când luați o decizie, este recomandabil să porniți de acolo unde doriți să ajungeți – să definiți rezultatul final și apoi să cercetați etapele necesare pentru a-l atinge.

Cum să delegați

NU PUTEȚI face singur totul și de aceea trebuie să delegați. La prima vedere, delegarea pare simplă: le spuneți pur și simplu oamenilor ce să facă și apoi îi lăsați să-și vadă de treabă. Realitatea este însă mai complicată.

Poate că doriți să delegați totul, mai puțin ceea ce nu pot face subordonații dumneavoastră, dar după aceea nu puteți să vă retrageți. Ați aranjat ca altcineva să facă o lucrare, însă nu i-ați transferat răspunderea pentru ea. Rămâneți permanent responsabil în fața superiorului dumneavoastră pentru ceea ce întreprinde subordonatul dumneavoastră. După cum se spune frecvent, nu puteți delega răspunderea.

Delegarea este probabil cea mai dificilă dintre sarcinile managerilor. Problema este obținerea unui echilibru corect între a delega prea mult sau prea puțin și între exces sau lipsă de supraveghere. Atunci când le dați oamenilor să realizeze o sarcină, trebuie să vă asigurați că ei o duc la bun sfârșit. Și trebuie să faceți asta fără a le sufla în ceafă, a vă irosi timpul dumneavoastră și al lor, și a le sta în cale. Trebuie să existe încredere, dar și călăuzire și supraveghere.

AVANTAJELE DELEGĂRII

- Vă eliberează de rutine și de sarcinile mai puțin importante.
- Vă eliberează pentru activitățile mai importante: planificare, organizare, motivare și control.
- Vă extinde capacitatea pentru management.
- Reduce întârzierile în luarea deciziilor; atâta timp cât autoritatea este delegată aproape de punctul de acțiune.
- Permite ca deciziile să fie luate la nivelul unde detaliile sunt cunoscute.
- Dezvoltă capacitatea personalului de a lua decizii, realiza obiective și asuma responsabilități.

PROCESUL DELEGĂRII

Delegarea este un proces care poate urma o succesiune de la control total (fără libertate de acțiune pentru individul căruia i-a fost alocată activitatea) până la cedare totală (individul este complet autorizat să desfășoare activitatea), așa cum se ilustrează în figura 13.1.

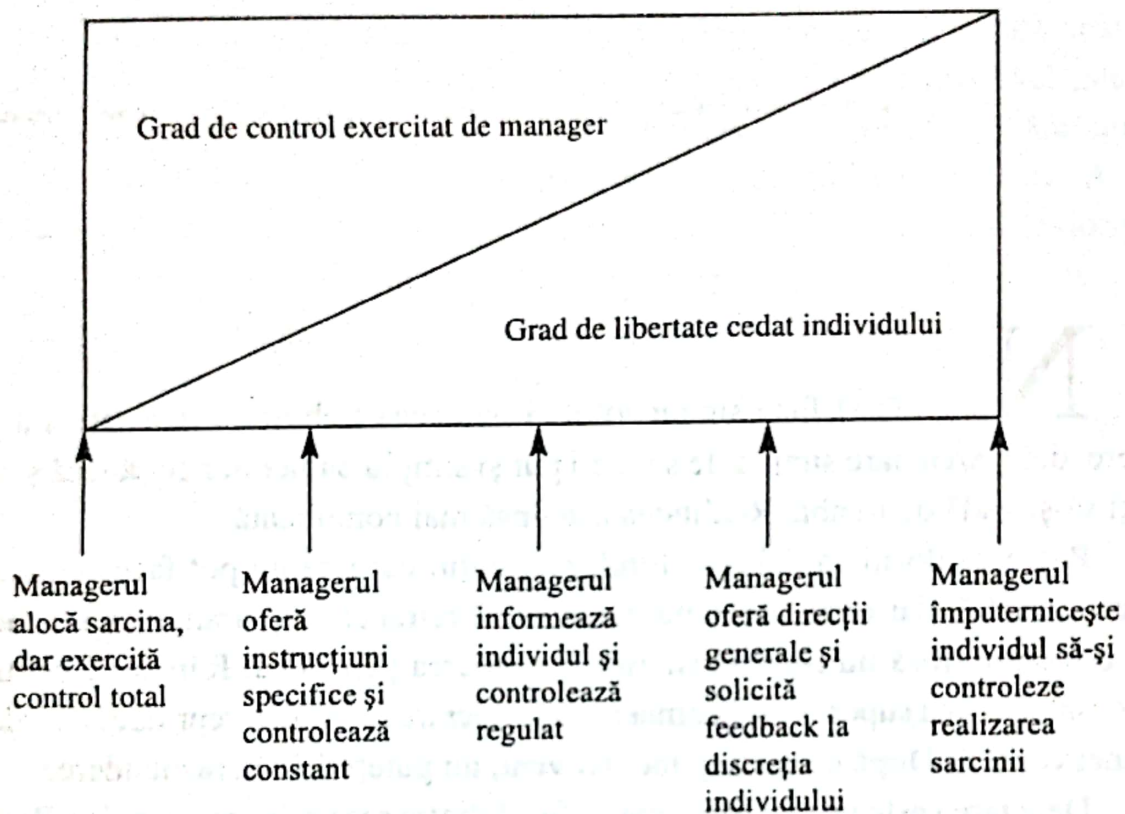


Figura 13.1. Succesiunea delegării

CÂND SE DELEGĂ

Ar trebui să delegați atunci când:

- Volumul de activități depășește ceea ce puteți face singur.
- Nu vă puteți alocă timp suficient sarcinilor prioritare.
- Doriți să vă dezvoltați subordonatul.
- Activitatea poate fi îndeplinită corespunzător de către subordonat.

CUM SĂ DELEGAȚI

Atunci când delegați, trebuie să decideți:

- Ce veți delega.
- Cui veți delega; să alegeți cine va efectua munca.

- Cum vă veți informa subordonatul; distribuirea muncii.
- Cum vă veți călăuzi și dezvolta subordonatul.
- Cum îi veți monitoriza performanțele.

Ce veți delega

Delegați sarcinile pe care nu trebuie să le faceți dumneavoastră. Nu este vorba despre a scăpa de sarcinile dificile, plictisitoare sau lipsite de recompense și nici de a încerca să vă câștigați o viață mai ușoară. Mai exact, delegarea vă va face viața mai dificilă, dar în același timp mai răsplătitoare.

În mod clar, delegați sarcini de rutină și repetitive, despre care nu se poate aștepta în mod rezonabil să le îndepliniți chiar dumneavoastră... atâta timp cât folosiți productiv timpul, pe care l-ați câștigat.

De asemenea, delegați sarcini specializate celor care dețin aptitudinile și know-how-ul necesar pentru a le efectua. Nu puteți să faceți totul singur. Nici nu se poate aștepta din partea dumneavoastră să cunoașteți totul. Trebuie să știți cum să selectați și să utilizați calitățile și experiența altora. Nu vor exista probleme, cât timp clarificați experților ce doriți de la ei și dacă le cereți – dacă este necesar, îi siliți – să vă prezinte rezultatele într-un mod utilizabil. În calitate de manager trebuie să știți ce pot face specialiștii pentru dumneavoastră și trebuie să știți suficient de multe și de bine despre subiect pentru a înțelege dacă ceea ce produc ei este sau nu meritoriu.

Alegerea delegatului

În mod ideal, persoana pe care o alegeți ar trebui să aibă cunoștințele, aptitudinile, motivația și timpul necesare pentru a face totul spre completa dumneavoastră satisfacție. Frecvent însă va trebui să folosiți pe cineva care nu are experiența, cunoașterea sau aptitudinile ideale. În asemenea cazuri ar trebui să încercați să selectați o persoană care să dețină inteligență, aptitudini naturale și, mai presus de orice, dorința de a învăța cum să facă munca respectivă, cu ajutor și călăuzire. În felul acesta se dezvoltă oamenii, iar dezvoltarea personalului dumneavoastră ar trebui să vă fie un obiectiv conștient ori de câte ori delegați.

Căutați pe cineva în care puteți avea încredere. Nu doriți să exagerați cu supravegherea, așa încât trebuie să fiți încredințat că persoana pe care o alegeți se va descurca și că are înțelepciunea de a vă consulta atunci când se împotmolește, înainte de a face o greșală majoră.

De unde știți în cine puteți avea încredere? Modul cel mai bun este de a-i încerca pe oameni mai întâi în sarcini reduse și mai puțin importante, oferindu-le treptat tot mai multă libertate, astfel încât ei să învețe cât de departe pot ajunge, iar dumneavoastră să puteți observa cum lucrează. Dacă se descurcă bine, simțul de răspundere și puterile de judecată le vor crește și se vor îmbunătăți, iar atunci veți fi capabil să le încredințați sarcini mai dificile și mai responsabile.

Distribuirea muncii

Atunci când delegați, trebuie să vă asigurați că subordonații dumneavoastră înțeleg:

- De ce trebuie făcută activitatea respectivă.
- Ce se așteaptă din partea lor.
- Data la care se așteaptă să termine.
- Autoritatea pe care o au în luarea deciziilor.
- Problemele pentru care trebuie să apeleze la autoritatea ierarhică.
- Rapoartele de progres sau de încheiere pe care trebuie să le predea.
- În ce fel vă propuneți să-i îndrumați și monitorizați.
- Resursele și ajutorul de care vor avea nevoie pentru încheierea activității.

Subordonații pot avea nevoie de călăuzire în privința felului în care trebuie efectuată activitatea. Gradul în care le precizați acest lucru va depinde, desigur, de măsura în care ei știu deja despre activitatea respectivă. Nu doriți ca instrucțiunile să fie oferite în detalii atât de amănunțite, încât să riscați înăbușirea inițiativei. Atâta vreme cât sunteți sigur că-și vor face treaba fără să încalce legea, fără să depășească bugetul, fără să vă pună într-o situație penibilă sau fără să-i nemulțumească serios pe alții, lăsați-i să-și vadă de treabă. Urmați regula de aur a lui Robert Heller: „Dacă nu puteți face ceva, găsiți pe cineva care poate... și după aceea lăsați-l să procedeze așa cum îi place.”

Puteți face o diferențiere între delegarea de tip *hard* și cea de tip *soft*. Într-o delegare de tip *hard* îi spuneți cuiva exact ce să facă, cum să facă și când doriți rezultatele. Îi oferiți toate detaliile acestea, le confirmați în scris și vă consemnați în agendă data la care doriți ca lucrarea să fie încheiată. După aceea o urmăriți cu regularitate.

Delegarea de tip *soft* are loc atunci când cădeți de acord în linii generale despre ce trebuie realizat și vă lăsați subordonatul să-și vadă de treabă. Și în acest tip de delegare ar trebui să conveniți însă în privința limitelor de autoritate, să definiți deciziile ce vă trebuie înaintate pentru aprobare, să anunțați ce rapoarte de excepții doriți (a se vedea capitolul 10) și să indicați când și cum veți trece în revistă progresul. După aceea vă retrageți până ce urmează să fie oferite rezultatele și observați de la depărtare, apropiindu-vă numai pentru ședințele periodice de progres, ori când rapoartele de excepție sugerează că trebuie să vă aplecați atenția asupra a ceva anume sau când vă este înaintată o problemă sau decizie.

Întotdeauna trebuie să delegați în conformitate cu rezultatele la care vă așteptați. Chiar dacă nu trebuie să specificați *exact* felul în care trebuie obținute rezultatele, atunci când delegați o problemă este bine să vă întrebați subordonații în ce fel propun s-o rezolve. După aceea dispuneți de oportunitatea de a oferi orientare de la început; orientarea într-o etapă ulterioară poate fi considerată o interferență.

Orientare și dezvoltare

Delegarea nu numai că vă ajută să vă terminați munca, dar poate fi folosită și pentru a îmbunătăți performanțele subordonaților și astfel încrederea dumneavoastră în capacitatea lor de a îndeplini acțiuni mai responsabile. Pregătirea, instruirea și dezvoltarea fac parte din procesul de delegare.

Monitorizarea performanțelor

La început poate fi necesar să monitorizați cu atenție performanțele subordonaților. Cu cât mai devreme vă puteți însă relaxa și urmări progresul în mod neoficial, cu atât va fi mai bine.

Veți stabili date-țintă și ar trebui să le consemnați în agendă pentru a vă putea asigura că sunt respectate. Nu le permiteți subordonaților să devină neglijenți în privința respectării termenelor de predare.

Fără a constrânge, trebuie să vă asigurați că rapoartele de progres sunt predate la termen și că discutați la momentul potrivit abaterile de la planul inițial. Le veți preciza clar subordonaților dimensiunile autorității lor de a acționa fără să vă consulte. De aceea ei ar trebui să se aștepte să fie muștrați dacă într-o ocazie sau alta își depășesc atribuțiile sau nu vă informează la timp. Nu doriți niciun fel de surprize și subordonații trebuie să înțeleagă că nu veți tolera să fiți ținut în necunoștință de cauză.

Încercați să vă abțineți de la intervenții nepotrivite în modul în care este efectuată munca. La urma urmelor, rezultatele sunt cele care contează. Desigur veți interveni dacă există pericolul ca lucrurile să se abată de la calea lor. Intervenția minimă este perfectă dacă subordonatul este un geniu, dar câte genii aveți? Trebuie prevenite deciziile pripite, excesul de cheltuieli și ignorarea restricțiilor și regulilor definite și rezonabile.

Trebuie stabilit un echilibru delicat între îngrădirea oamenilor prin restricții ce pot părea meschine și acordarea de mână liberă. Pentru a decide unde trebuie stabilit echilibrul, folosiți-vă de cunoașterea pe care o aveți despre subordonați și circumstanțe. Cei mai buni delegatari sunt cei care înțeleg cât mai complet punctele tari și slabe ale subordonaților lor și situația în care acționează aceștia.

Mai presus de orice, evitați „camparea pe malul râului”. Aceasta are loc atunci când un șef îi repartizează unui subordonat o sarcină mai mult sau mai puțin imposibilă. În vreme ce subordonatul se „îneacă” pentru a treia oară la rând, șeful stă într-o poziție îndepărtată și ferită de pericole pe malul râului, spunând: „Nu-i chiar atât de greu. Tot ce trebuie să faci este să încerci nițel mai susținut.”

GÂNDURILE UNOR DELEGATARI DE SUCCES

John H. Johnson, redactor-șef și editor la Johnson Publishing Company, director executiv la Supreme Life Insurance Company și membru în consiliile de administrație ale multor corporații americane însemnate, spunea despre tehnicile sale de delegare: „Vreau să fiu mare și vreau să fiu și mai mare, însă nu pot face eu totul. De aceea încerc să fac doar lucrurile pentru care nu pot găsi pe nimeni să le facă.”

Franklin D. Roosevelt utiliza o tehnică nemiloasă, bazată pe competiție, atunci când le cerea consilierilor săi să-i găsească anumite informații. Iată cum relatează istoria unul dintre consilierii respectivi: „Te chema la el și-ți cerea să afli dedesubturile unei afaceri complicate. După două zile de muncă grea te întorceai și-i prezentai bucățica succulentă pe care o descoperiseși sub un maldăr de gunoi, iar *atunci* aflai că el știuse informația aceea din capul locului, plus alta pe care tu *nu* o descoperiseși. De obicei nu-ți spunea de unde obținuse informația respectivă, dar după ce-ți făcea asta o dată sau de două ori deveneai al naibii de atent în privința surselor tale.”

Tehnica folosită de Robert Townsend pentru delegare în perioada când a fost președintele companiei Avis era de a sublinia necesitatea delegării a „cât mai multe chestiuni importante este posibil, deoarece astfel se creează un climat în care oamenii cresc”.

Atunci când și-a început activitatea, șeful unui lanț de supermarketuri le-a spus managerilor de divizii: „Eu nu știu absolut nimic despre domeniul alimentar, dar voi știți. De acum înainte vă conduceți divizia ca și cum ar fi propria voastră afacere. Nu acceptați ordine de la nimeni cu excepția mea, iar eu nu vă voi da ordine. Eu vă voi trage la răspundere.”

Franklin Moore relatează următorul exemplu de delegare: Ralf Cordiner, timp de zece ani șeful companiei americane General Electric, avea un vicepreședinte care dorea să-l vadă urgent într-o problemă. Vicepreședintele și-a explicat problema și opțiunile pe care credea el că le are. „Și acum, domnule Cordiner”, a încheiat el, „ce credeți că ar trebui să fac?” „Ce să faci?” a replicat Cordiner. „Să te duci naibii la biroul tău și să decizi. Iar dacă nu poți să decizi, ar fi cazul să găsim pe altul care poate s-o facă.”

Scriind despre responsabilitate, Peter Drucker (1967) s-a referit la un interviu luat de un ziarist unui tânăr căpitan din infanteria americană în jungla vietnameză. Reporterul a întrebat: „Cum puteți menține comanda în toiul acestei situații confuze?” Căpitanul i-a răspuns: „Aici eu sunt singurul care deține responsabilitate. Dacă oamenii mei nu știu ce să facă atunci când dau peste un inamic în junglă, eu mă aflu prea departe ca să le spun. Sarcina mea este de a mă asigura că ei știu ce trebuie să facă. Ceea ce vor face realmente depinde de situație, pe care numai ei o pot judeca. Responsabilitatea este întotdeauna a mea, dar decizia depinde de cel aflat în toiul acțiunii.”

STUDIU DE CAZ

Studiind modul în care delegă managerii, un grup de cercetători a descoperit următoarele într-una dintre companiile pe care le studiau:

În situațiile în care se găseau cei pe care i-am intervievat, șeful era de obicei un individ grăbit și uneori stresat. El repartiza însărcinări vaste, succint definite, și se aștepta ca subordonații lui să le descifreze. De asemenea, se aștepta ca ei să decidă asupra informațiilor de care aveau nevoie, să obțină informațiile respective și apoi să continue în a-și îndeplini sarcinile primite. În cazul unor sarcini repetitive, șeful tipic presupunea că după câteva încercări subordonații săi vor ști singuri când trebuia îndeplinită o anumită activitate.

Frecvent, șeful nu era el însuși sigur despre problemele ce trebuiau examinate în departamentul său. Și deși el știa ce trebuia obținut în final, avea adesea mai puține idei decât subordonații lui în privința căilor de abordare. De aceea nu era deloc neobișnuit ca șeful să răspundă vag sau chiar iritat, când era întrebat despre lucrare în timpul derulării ei. De obicei era mult mai categoric în a descrie ce dorea după încheierea unei lucrări, decât în timpul desfășurării acesteia.

Directorul de producție a ieșit dintr-o ședință a consiliului directorial în care fusese criticat energic pentru că nu obținea toate eforturile posibile din partea oamenilor săi. Imediat el a convocat o ședință și le-a spus subordonaților săi: „N-am de gând să mai fiu supus unor asemenea umilințe. Sunteți plătiți să vă faceți treaba – nu eu trebuie să lucrez în locul vostru. Nu știu cum vă petreceți timpul și nu intenționez să încerc să aflu. Vă cunoașteți responsabilitățile, iar cifrele acestea dovedesc că nu v-ați achitat corespunzător de ele. Dacă următorul raport nu arată o îmbunătățire evidentă, cred că voi vedea niște chipuri noi pe aici.”



Cum să vă dezvoltați inteligența emoțională

DEFINIREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

INTELIGENȚA emoțională a fost definită de Daniel Goleman (1995) drept „capacitatea de a ne recunoaște propriile sentimente și sentimentele altora, de a ne automotiva, de a ne gestiona bine propriile emoții dar și emoțiile altora“. El a continuat, spunând că acționăm cu inteligență emoțională atunci când suntem conștienți de propriile noastre emoții și le ajustăm, și când suntem sensibili față de ceea ce simt alții și abordăm relațiile în conformitate.

O persoană inteligentă emoțional își înțelege punctele tari și pe cele slabe și știe că este mai productiv să gestioneze emoțiile decât să se lase condusă de ele.

SEMNIFICAȚIA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

Pentru a avea succes nu este suficient să aveți aptitudini tehnice și un coeficient de inteligență (CI) ridicat, ci este de asemenea necesară și inteligență emoțională. Iată o situație familiară: un individ cu multe capacități tehnice, profesionale etc. este promovat într-un post managerial și dă greș. Pe de o parte eșecul lui poate fi atribuit incapacității de management în sensul planificării, organizării și controlării folosirii resurselor. Principalul motiv însă este probabil eșecul de a gestiona relațiile personale în calitate de conducător sau de coleg, iar acest eșec poate fi atribuit lipsei de înțelegere a propriilor emoții și incapacității de a recunoaște emoțiile celor alături de care este implicat individul. Cu alte cuvinte, el are un nivel inadecvat de inteligență emoțională.

Potrivit lui Daniel Goleman, inteligența emoțională este un element esențial în conducere. Cercetările sale extinse au arătat că liderii eficienți se aseamănă dintr-un punct de vedere crucial: ei dețin un grad sporit de inteligență emoțională, care joacă un rol tot mai important la niveluri mai ridicate din organizații în care diferențele dintre aptitudinile tehnice sunt neglijabile.

Cercetările întreprinse de David McClelland, binecunoscut expert american în comportamentul uman și organizațional, au descoperit că inteligența emoțională nu numai că este un atribut al conducătorilor remarcabili, ci poate fi de asemenea asociată performanțelor excelente. El a stabilit că atunci când managerii de rang înalt atingeau o masă critică de capacități asociate inteligenței emoționale, diviziile lor depășeau cu 20% țintele de câștig anual. În același timp, șefii diviziilor lipsiți de respectiva masă critică înregistrau performanțe mai reduse cu aproximativ același procentaj.

COMPONENTELE INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

Cele patru componente ale inteligenței emoționale identificate de Daniel Goleman sunt:

- *Automanagementul* – capacitatea de a vă controla sau redirecționa impulsurile și stările perturbatoare și de a vă regla propriul comportament, asociată predilecției spre urmărirea cu energie și insistență a obiectivelor. Cele șase competențe asociate cu această componentă sunt: autocontrolul, onestitatea (integritatea), inițiativa, adaptabilitatea (lipsa temerilor față de ambiguitate), deschiderea față de schimbare și dorința puternică de succes.
- *Conștiința de sine* – capacitatea de a vă recunoaște și înțelege propriile stări, emoții și impulsuri, ca și efectul lor asupra altora. Componenta este asociată cu trei competențe: încrederea în sine, autoevaluarea realistă și conștiința emoțională de sine.
- *Conștiința socială* – capacitatea de a înțelege structura emoțională a altor persoane și abilitatea de a le trata pe acestea în funcție de reacțiile lor emoționale. Ea este asociată cu cinci competențe: empatie, iscusință în clădirea și păstrarea talentului, conștiință organizațională, sensibilitate interculturală, prețuirea diversității și servirea clienților și consumatorilor.
- *Aptitudini sociale* – capacitate în managementul relațiilor și clădirii de rețele pentru a obține de la alții rezultatul dorit și a atinge obiective personale, ca și capacitatea de a găsi baze comune și de a clădi relații. Cele cinci competențe asociate cu această componentă sunt: conducerea, eficiența în conducerea schimbării, managementul conflictelor, influența/comunicarea și profesionalismul în formarea și conducerea echipelor.

DEZVOLTAREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

Inteligența poate fi privită din punctul de vedere al coeficientului de inteligență (CI) sau al inteligenței emoționale, iar fiecare dintre acestea este determinată de altă

porțiune a creierului. Astfel neocortexul se ocupă de concepte și logică, guvernând astfel capacitățile analitice și tehnice, în timp ce sistemul limbic guvernează sentimentele, impulsurile și pornirile. Este inutil să încercăm să ne dezvoltăm inteligența emoțională focalizându-ne asupra neocortexului. Pe lângă faptul că CI este în mare măsură genetic – el se modifică puțin din copilărie –, programele convenționale de educație care practic se concentrează asupra neocortexului pot spori aptitudinile tehnice, dar vor avea un impact redus sau chiar zero asupra inteligenței emoționale. Pentru a spori inteligența emoțională este necesar să includem sistemul limbic. Țelul este de a sfărâma vechile obiceiuri comportamentale și de a stabili altele noi. Inteligența emoțională crește de obicei o dată cu înaintarea în vârstă și poate fi învățată, dar necesită timp și efort individual.

Atunci când organizațiile încearcă să-i ajute pe oameni să-și dezvolte inteligența emoțională, ele vor întreprinde următorii pași:

- Stabilesc cerințele posturilor prin prisma aptitudinilor emoționale.
- Impun indivizilor să-și identifice nivelul de inteligență emoțională; astfel, feedbackul de 360 de grade (obținerea feedbackului de la colegi, clienți sau cumpărători și subordonați, ca și de la propriul șef) poate fi o sursă importantă de informații.
- Măsoară gradul de entuziasm; se asigură că indivizii sunt pregătiți să-și îmbunătățească nivelul de inteligență emoțională.
- Motivează indivizii să creadă că experiența de învățare va fi în beneficiul lor.
- Fac ca schimbarea să fie autodirecționată: îi încurajează pe indivizi să pregătească un plan de învățare care se potrivește intereselor, resurselor și obiectivelor lor.
- Se concentrează asupra obiectivelor care pot fi clar supuse managementului; concentrarea trebuie să fie asupra pașilor imediat posibili, ținând minte faptul că a cultiva o aptitudine nouă este un lucru care se face gradat.
- Folosesc opririle și pornirile; ocazional, modurile vechi vor reafirma.
- Previn regresele: le arată indivizilor felul în care pot să desprindă lecții din regresele inevitabile.
- Oferă feedback în privința performanțelor.
- Încurajează practica, reamintind că o calificare emoțională nu poate fi îmbunătățită peste noapte.
- Oferă modele de comportamente dorite.
- Încurajează și consolidează: creează un climat care răsplătește autoîmbunătățirea.
- Evaluează: stabilesc măsuri de calitate a rezultatelor și apoi evaluează performanțele comparându-le cu acestea.

PROGRAMAREA NEUROLINGVISTICĂ

Unele organizații optează pentru ceea ce este denumit destul de pretențios „programare neurolingvistică” (NLP) în vederea dezvoltării inteligenței emoționale. NLP se bazează pe faptul că conceptul de realitate este de fapt pentru fiecare individ propria lui interpretare subiectivă, deoarece mintea este un mecanism de filtrare. Indivizii învață să-și programeze reacțiile față de alți oameni și dezvoltă strategii subconștiente pentru interacțiunea cu aceștia. NLP îi ajută pe indivizi să identifice strategiile respective, astfel încât ei să poată alege și controla ceea ce ar fi altfel răspunsuri și comportamente automate. NLP implică să vă gândiți la rezultatul cerut într-o situație și să identificați resursele personale necesare atingerii rezultatului respectiv. Resursele acelea sunt apoi reluate, astfel încât rezultatele pozitive să poată fi atinse în situații noi.

Așa cum se descrie în *Successful Manager's Handbook* (Manualul managerului de succes), (2002), NLP este o „trusă de scule” de aptitudini utilizate de manageri pentru a-și dezvolta aptitudinile de inteligență emoțională și a-și îmbunătăți performanțele. Aptitudinile NLP se concentrează asupra felului în care gândiți despre lucrurile pe care le faceți și care au deja succes, ce lucruri faceți care nu au succes și ce trebuie să faceți în alt mod. Se sugerează că dacă veți schimba ceea ce gândiți, simțiți și credeți, vă veți modifica în mod spectaculos rezultatele obținute. Practicând repetarea, aceste aptitudini devin automate și duc la o îmbunătățire continuă a performanțelor.

DEZVOLTAREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE PERSONALE

Organizația dumneavoastră poate face multe pentru a vă ajuta, inclusiv să vă asigure instruirea în aptitudini NLP. Puteți face însă și singur multe lucruri, ținând seama de natura inteligenței emoționale și de abordarea NLP. În continuare sunt enumerați zece pași pe care-i puteți întreprinde.

1. Recunoașteți că numai dumneavoastră puteți îmbunătăți rezultatele pe care le atingeți.
2. Cunoașteți-vă mai bine prin efectuarea unei autoaprecieri formale, așa cum se descrie în capitolul 4. Obțineți răspunsuri la întrebări ca: „Ce aspecte ale performanțelor mele merg bine?”, „Ce aspecte ale performanțelor mele trebuie să îmbunătățesc?” și „Ce trebuie să fac pentru a-mi îmbunătăți aptitudinile de inteligență emoțională (interacțiune cu alți oameni)?”
3. Pe baza acestei autoaprecieri, folosiți cele patru componente ale inteligenței emoționale și competențele asociate enumerate mai devreme în acest capitol și analizați-vă propriul comportament și impactul lui asupra altor indivizi.



- Căpătați răspunsuri la întrebări ca: „Cât de priceput sunt în automanagement?“, „Cât de conștient de mine sunt?“, „Cât de conștient social sunt?“ și „Cât de eficiente sunt aptitudinile mele sociale?“
4. Căutați feedback din partea șefului, colegilor, subordonaților și clienților. Încercați să aflați ce impresie faceți asupra lor și care sunt punctele în care ei cred că ați putea aduce îmbunătăți.
 5. Concentrați-vă asupra acelor aspecte ale comportamentului personal unde mai întâi există cele mai multe posibilități de îmbunătățire și, în al doilea rând, probabilitatea de a vă putea schimba este rezonabil de ridicată. Nu vă așteptați la rezultate rapide. Modificarea comportamentului poate fi o muncă îndelungată.
 6. Referiți-vă la aspecte specifice ale comportamentului, nu la generalități.
 7. Dacă este posibil, căutați ajutorul unui mentor, consilier sau îndrumător cu funcție de conducere. Acesta din urmă poate fi extrem de util dacă își cunoaște meseria.
 8. Profitați cât mai mult de orice cursuri de instruire sau dezvoltare pe care compania le oferă despre subiecte ca: conducerea, munca în echipă, aptitudinile interpersonale și NLP.
 9. Folosiți-vă imaginația și fiți răbdător. Nu este obligatoriu să obțineți răspunsuri simple la căutarea îmbunătățirii pe care o întreprindeți. Fără o abordare destul de radicală, nu veți schimba obiceiuri comportamentale adânc întipărite. Și va trebui să recunoașteți că va dura destul.
 10. Monitorizați-vă progresul, analizându-vă comportamentul și impactul său, apoi obținând feedback suplimentar de la alții. În lumina acestui feedback, ajustați-vă programul de dezvoltare după cum este necesar.

Cum să dezvolti oamenii

INVESTIȚIA ÎN OAMENI

PREȘEDINTELE unei firme de publicitate a spus cândva: „Activele mele urcă și coboară cu liftul.” Principala lui resursă – capitalul circulant – era formată din oameni. Același lucru se aplică în orice alt tip de organizație. Banii sunt importanți, dar oamenii care lucrează în companie sunt și mai importanți.

Dacă doriți să-i priviți în mod pragmatic pe oameni, considerați-i o investiție. Achiziția și păstrarea lor costă bani și ei trebuie să ofere un profit pentru investiția respectivă; valoarea le crește pe măsură ce ei devin mai eficienți în munca lor și sunt capabili să-și asume o responsabilitate mai mare. În termeni contabili, oamenii pot fi tratați ca orice alt activ din bilanț, ținând seama de costurile de achiziție și de creșterea valorii pe măsură ce dobândesc experiență.

APORTUL MANAGERULUI LA DEZVOLTAREA EFICIENTĂ

În continuare sunt enumerate zece moduri în care puteți să contribuiți la dezvoltarea eficientă a personalului dumneavoastră.

1. Determinați standardele de performanță necesare pentru fiecare dintre operațiile pe care le controlați.
2. Analizați calificările (cunoștințele și aptitudinile) relevante pentru atingerea acestor standarde. Dacă este necesar, căutați ajutor din partea instructorilor specializați pentru a îndeplini această analiză.
3. Conveniți împreună cu cei implicați despre ce înseamnă aceste standarde și calificări.
4. Împreună cu ei, treceți-le în revistă performanțele, astfel încât să poată fi atins un acord în privința oricăror lacune ce trebuie completate între ceea ce pot face și ceea ce ar trebui să fie capabili să facă.

5. De fiecare dată când dați cuiva o instrucțiune, tratați-o ca pe oportunitate de instruire. Încurajați oamenii să vă spună în ce fel ar întreprinde activitatea respectivă. Dacă au înțeles greșit, ajutați-i să deducă modul cel mai bun pentru ei, oferindu-le treptat tot mai puțină călăuzire, astfel încât să învețe să stea pe propriile lor picioare.
6. Țineți seama de rata învățării. Nu vă așteptați la prea multe, totuși solicitați celor instruiți să progreseze la un ritm corespunzător aptitudinilor lor naturale. Muștrați-i aspru doar dacă este limpede că nu încearcă – fără nicio scuză.
7. Instruiți și dezvoltați prin exemplu. Oferiți-le indivizilor oportunitatea de a învăța din modul în care acționați dumneavoastră. Nu uitați adevărul axiomei potrivit căreia managerii învață cel mai bine arta managementului sub conducerea unui manager bun. Principiul se aplică la fel de bine multor categorii de activități și funcții.
8. Nu uitați că principala responsabilitate pentru instruirea și dezvoltarea personalului atârână pe umerii dumneavoastră. Rezultatele dumneavoastră depind de calificarea oamenilor. Vă neglijați responsabilitățile de instruire pe riscul dumneavoastră. De asemenea, nu trebuie să vă bazați că departamentul pentru instruire o va face în locul dumneavoastră. El poate să ofere sfaturi și ajutor, dar nu vă poate înlocui capacitatea de a instrui în timpul muncii.
9. Planificați instruirea personalului în conformitate cu bilanțul regulat al nevoilor sale de instruire.
10. Amintiți-vă să utilizați o varietate de tehnici de instruire – instruire în timpul muncii, atribuire de sarcini, lecturi recomandate și instruire bazată pe calculator.

DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI

Dezvoltarea managementului se referă la îmbunătățirea performanțelor managerilor existenți, oferindu-le oportunități pentru creștere și dezvoltare și asigurându-i, pe cât posibil, de succesiunea managerială.

Managerii trebuie să capete oportunitatea de a se autodezvolta. După cum a scris Peter Drucker (1955) în *The Practice of Management* (Practica managementului):

Dezvoltarea a fost întotdeauna autodezvoltare. Nimic n-ar putea fi mai absurd decât ca o companie să-și asume responsabilitatea dezvoltării unui om. Responsabilitatea depinde de individ, de capacitățile și eforturile sale... Orice manager dintr-un domeniu are oportunitatea de a încuraja autodezvoltarea sau de a o înăbuși, de a o direcționa corect sau greșit. Lui ar trebui să i se atribuie în mod specific responsabilitatea de a-i ajuta pe toți cei care lucrează cu el pentru a se focaliza, direcționa și pentru a-și

aplica productiv eforturile de autodezvoltare. Și toate companiile pot asigura modificări de dezvoltare sistematice pentru managerii lor.

Folosind exprimarea lui Douglas McGregor, managerii cresc – ei nu sunt nici născuți, nici făcuți. Iar rolul dumneavoastră este de a oferi condiții favorabile pentru stimularea creșterii. Așa cum a scris McGregor (1960) în *The Human Side of Enterprise* (Latura umană a firmei):

Mediul de muncă al individului este variabila cea mai importantă care-i afectează dezvoltarea. Dacă mediul acela nu este favorabil pentru creșterea sa, nu va fi eficient nimic din ceea ce-i facem lui sau pentru el. De aceea metoda „agricolă” a dezvoltării managementului este preferabilă metodei „industriale”. Cea din urmă duce, printre altele, la așteptările nerealiste că putem crea și dezvolta manageri în sala de cursuri.

În dezvoltarea managementului există două activități principale: managementul performanței (discutat în capitolul 28) și experiența planificată, discutată mai jos.

Experiența planificată

Oamenii învață în primul rând prin experiență. De aceea, cu certitudine, merită să petreceți puțin din timpul dumneavoastră, planificând experiența oricărei persoane cu potențial pentru dezvoltare.

Planificarea experienței indivizilor înseamnă a le atribui sarcini suplimentare, care să ofere un stimulent, o provocare, sau care să-i poarte într-un domeniu nou. Poate fi vorba despre un proiect pe care trebuie să-l încheie ei înșiși sau despre includerea lor într-o echipă de proiect care examinează o dezvoltare sau o problemă nouă ce depășește granițele organizaționale. Foarte utile sunt proiectele care largesc experiența în domenii nefamiliare, de exemplu un director de marketing este introdus în finanțe sau invers. Experiența planificată va funcționa mai bine dacă este însoțită de îndrumare, astfel încât cei care o parcurg să poată beneficia la maximum de sfaturile experților.

ÎNDRUMAREA

Așa cum s-a menționat în capitolul 1, modul cel mai bun de a învăța să fiți manager este de a vă ocupa de management sub călăuzirea unui manager bun. Îndrumarea este o modalitate neoficială, dar deliberată, de a oferi această călăuzire. Ea ar trebui asociată cu evaluarea performanței și cu consilierea care are loc ca parte din procesul respectiv. Aptitudinile de îndrumare sunt descrise în capitolul 8.



Cum să vă dezvoltați

PRIMUL lucru despre dezvoltare este să știți ce puteți face – care vă sunt punctele tari și punctele slabe. După aceea puteți decide ce doriți să faceți și să porniți la treabă.

Puteți porni așadar în direcția corectă, încercând să vă analizați pe dumneavoastră și situația în care vă aflați.

Există apoi anumite acțiuni pe care le puteți întreprinde și care vă vor ajuta în dezvoltare. Unele sunt evidente, altele mai puțin evidente. Felul în care le veți aplica trebuie să depindă de modul în care ați evaluat locul în care vă găsiți și ce puteți să faceți. Acordând creditul corespunzător celor doi autori care au scris cu cea mai mare claritate despre acest subiect – Peter Drucker și Robert Townsend – lista pașilor ce trebuie urmați este prezentată în continuare în patru categorii principale:

- Cunoașterea propriei persoane.
- Cunoașterea a ceea ce doriți.
- Etalarea calităților personale și comportarea în modurile ce vor contribui la succesul dumneavoastră.
- Abordarea treptată a dezvoltării.

CUNOAȘTEREA PROPRIEI PERSOANE

Cândva, Carlyle a descris maxima „cunoaște-te pe tine însuși” ca fiind un precept imposibil. El considera că un sfat mai bun ar fi „cunoaște ceea ce nu poți face”. De aceea punctul de pornire în managementul carierei este ceea ce puteți face – care vă sunt punctele tari și punctele slabe. Aceasta înseamnă dezvoltarea conștiinței de sine, prin analizarea realizărilor, aptitudinilor și cunoștințelor personale și prin evaluarea propriilor performanțe.

Realizări, aptitudini și cunoștințe

Întrebările pe care trebuie să vi le puneți sunt:

1. *Ce am realizat până acum?* Răspundeți la această întrebare, examinându-vă viața și enumerând evenimente esențiale, întâmplări, incidente și momente de răscruce. Ori de câte ori ați reușit să faceți ceva nou sau mai bun decât a fost făcut vreodată, analizați factorii care au contribuit la succesul respectiv. A fost vorba despre inițiativă, muncă susținută, determinare, aplicarea corectă a aptitudinilor și cunoștințelor bazate pe o analiză investigativă a situației, capacitatea de a munci în echipă, exercitarea conducerii, abilitatea de a înhăța o oportunitate (un alt termen, și mai bun, pentru „noroc”) și de a o exploata, capacitatea de a formula o nevoie și de a acționa pentru a o satisface, capacitatea de a face ca lucrurile să se întâmple – sau orice alt factor la care vă puteți gândi?
2. *Când n-am reușit să realizez ceea ce doream?* Nu doriți să insistați prea mult asupra eșecurilor, dar ele pot fi tratate constructiv, atâta timp cât analizați obiectiv unde ați greșit și evaluați ce ați fi putut face pentru a îndrepta situația.
3. *Ce mă pricep sau nu mă pricep să fac?* Care sunt calificările dumneavoastră distinctive? Analizați întrebările acestea în termenii know-how-ului profesional, tehnic sau managerial, ca și al exercitării unor aptitudini precum comunicarea, luarea de decizii, rezolvarea problemelor, munca în echipă, exercitarea conducerii, delegarea, coordonarea, respectarea termenelor, managementul timpului, planificarea, organizarea și controlarea muncii, abordarea crizelor.
4. *Cât de bine îmi cunosc domeniul profesional?* Dețineți calificările cuvenite? Ați dobândit know-how-ul adecvat prin studiere, instruire și experiență relevantă?
5. *Ce fel de persoană sunt?* (La întrebarea aceasta este cel mai dificil de răspuns dintre toate.) Iată în continuare o listă de control a punctelor de care ar trebui să țineți seama, bazată pe clasificarea factorilor de personalitate primari întocmită de Cattell. În fiecare caz, evaluați gradul în care vi se aplică fiecare pereche de descrieri:
 - *Sociabil* – cald, relaxat, participant, extravertit sau
 - *Rezervat* – detașat, critic, rece, introvertit.
 - *Intelectual* – priceput la gândire abstractă sau
 - *Non-intelectual* – mai priceput la gândire concretă.
 - *Stabil emoțional* – calm, capabil să confrunte realitatea sau
 - *Afectat de sentimente* – instabil emoțional, ușor de tulburat.

- *Ambițios* – independent, agresiv, încăpățânat sau
- *Docil* – moale, ascultător, conformist.
- *Entuziast* – vesel, optimist, nepăsător, vorbăreț sau
- *Sobru* – prudent, serios, taciturn.
- *Scrupulos* – perseverent, cumpătat, respectând regulile sau
- *Inventiv* – „respectând propriile sale legi“, ocolind obligațiile.
- *Aventuros* – îndrăzneț, neinhibat, spontan sau
- *Timid* – reținut, modest, sfios.
- *Sensibil* – dependent, ultra-protejat, impresionabil sau
- *Dur* – independent, realist, cu abordare practică.
- *Suspicios* – îndărătnic, neîncrezător, greu de păcălit sau
- *Încrezător* – lipsit de suspiciuni sau gelozii, adaptabil, deschis spre colaborare.
- *Imaginativ* – speculativ, neglijând chestiunile practice, prins în problemele interioare sau
- *Practic* – înclinat mai degrabă spre acțiune decât spre speculații, controlat de realități externe, prudent, convențional.
- *Șiret* – calculat, pătrunzător, versat sau
- *Naiv* – deschis, ingenuu, firesc.
- *Neliniștit* – îngrijorat, depresiv, tulburat sau
- *Încrezător* – sigur pe sine, senin, calm.
- *Experimentator* – critic, liberal, analitic, liber cugetător sau
- *Conservator* – respectând ideile stabilite, tolerând practicile tradiționale.
- *Independent* – elastic, plin de resurse, preferând propriile sale decizii sau
- *Dependent de grup* – participant entuziast, simțindu-se cel mai fericit într-un grup, bizuindu-se pe susținerea celorlalți.
- *Controlat* – precis din punct de vedere social, autodisciplinat, ambițios sau
- *Nepăsător* – indiferent în privința protocolului, dezordonat, urmărindu-și propriile înclinații.
- *Încordat* – motivat, surescitat, iritabil sau
- *Relaxat* – calm, nefrustrat, senin.

Evaluati-vă calificările manageriale

În timp ce conștiința de sine constituie baza unei evaluări mai specifice a punctelor tari și slabe ca manager, trebuie de asemenea să țineți seama de calitățile dumneavoastră manageriale esențiale și de calificările cerute pentru a opera eficient.

În analiza eficienței dumneavoastră ca manager este util să examinați criteriile utilizate de organizații majore în determinarea competenței managerilor lor în centrele de evaluare sau dezvoltare (sesiuni de două-trei zile în care managerii sunt supuși mai multor teste și soluționează diverse teme pentru a-și demonstra aptitudinile).

În continuare sunt enumerate criteriile tipice exprimate sub forma cerințelor de calificare utilizate de organizații atunci când evaluează capacitățile managerilor lor:

- *Orientarea spre realizare/rezultate.* Dorința de a face bine lucrurile și capacitatea de a stabili și aborda obiective incitante, de a crea propriile măsuri ale perfecțiunii și de a căuta permanent moduri de îmbunătățire a performanțelor.
- *Conștiința afacerii.* Capacitatea continuă de a identifica și exploata oportunități de afaceri, de a înțelege oportunitățile de afaceri și prioritățile companiei și de a căuta în mod constant metode pentru a se asigura că organizația devine mai orientată spre afaceri.
- *Comunicarea.* Capacitatea de a comunica în mod clar și convingător, verbal sau în scris.
- *Concentrarea asupra clientului.* Exercitarea de grijă permanentă asupra intereselor clienților interni și externi, pentru a se asigura că dorințele, nevoile și așteptările lor sunt împlinite sau depășite.
- *Dezvoltarea altora.* Dorința și capacitatea de a îngriji dezvoltarea de membri ai echipei sale, asigurând feedback, susținere, încurajare și îndrumare.
- *Flexibilitatea.* Capacitatea de a se adapta și lucra eficient în situații diferite și de a îndeplini o varietate de sarcini.
- *Conducerea.* Capacitatea de a inspira oamenii pentru a da tot ce au mai bun în ei în vederea atingerii unui rezultat dorit și a menținerii de relații eficiente cu indivizii și cu echipa ca un tot.
- *Planificarea.* Capacitatea de a decide asupra cursurilor de acțiune, asigurând disponibilitatea resurselor necesare pentru implementarea acțiunii și programarea termenelor necesare pentru obținerea unui rezultat final definit.
- *Rezolvarea problemelor.* Capacitatea de a analiza situații, diagnostica probleme, identifica elementele esențiale, stabili și evalua cursuri alternative de acțiune și găsi o soluție logică, practică și acceptabilă.
- *Munca în echipă.* Capacitatea de a lucra cooperant și flexibil cu alți membri ai echipei, cu înțelegerea completă a rolului care va fi jucat ca membru al echipei.

Vă puteți evalua calificarea ca manager potrivit acestor criterii, acordându-vă note între 1 și 10 pentru fiecare element, asociate unei clasificări de felul:

A	Excelent	(9–10 puncte)
B	Foarte eficient	(7–8 puncte)
C	Satisfăcător	(5–6 puncte)
D	Abia satisfăcător	(3–4 puncte)
E	Nesatisfăcător	(0–2 puncte)

După ce încheiați această evaluare, notați punctajele cel mai mare și cel mai mic din fiecare listă și alcătuiți o sinteză cu punctele dumneavoastră tari și slabe ca manager. Puteți completa această analiză „SWOT” (Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats – „Puncte tari și slabe, oportunități și amenințări”), examinându-vă oportunitățile pentru promovare în actuala companie (sau altundeva) și evaluând orice amenințări care v-ar putea împiedica să vă atingeți ambițiile.

A ȘTI CE DORIȚI

1. Aflați ce știți să faceți bine, apoi faceți.
2. Analizați-vă nu numai punctele tari, ci și pe cele slabe: „Nimic nu ajută mai mult un om în purtarea sa în viață decât cunoașterea propriilor sale slăbiciuni caracteristice” (William Hazlitt).
3. Decideți ce doriți să faceți, apoi treceți la acțiune. Convingeți-vă că dacă doriți realmente ceva, îl puteți obține și acționați în concordanță.
4. Stabiliți-vă ținte solicitante și termene finale. „Oamenii cresc potrivit pretențiilor pe care le au față de ei înșiși” (Drucker). Cu toate acestea, nu vă supraevaluați. Fiți realist în privința lucrurilor pe care le puteți realiza.
5. Căutați perfecțiunea. „Dacă n-o puteți face excelent, n-o mai faceți deloc” (Townsend).
6. Concentrați-vă asupra aporturilor *personale*. „A întreba «cu ce pot contribui?» înseamnă a căuta potențialul neutilizat într-un post” (Drucker).
7. Stabiliți-vă corect prioritățile. Pentru identificarea lor, adaptați regulile lui Drucker:
 - Alegeți viitorul ca o reacție la trecut.
 - Concentrați-vă asupra oportunităților, nu asupra problemelor.
 - Alegeți-vă propria direcție; nu vă alăturați în mod automat modei curente.
 - Țintiți sus, țintiți ceva care va însemna o diferență, nu ceva „sigur” și ușor de făcut.
8. Exprimați exact în privința a ceea ce doriți să faceți personal și a ceea ce doriți să facă alții pentru dumneavoastră.

9. Mențineți lucrurile simple. Concentrați-vă. Examinați-vă toate sarcinile și eliminați-le pe cele irelevante. Ignorați activitățile vechi înainte de a începe unele noi. „Concentrarea este cheia rezultatelor economice... în prezent niciun alt principiu al eficienței nu este încălcat cu atâta constanță ca principiul de bază al concentrării... Mottoul nostru pare a fi «să facem câte puțin din fiecare».” (Drucker)
10. Examinați tabloul de ansamblu, dar nu ignorați detaliile semnificative: „Omul mare care nu poate să ajungă la cei mărunți este sortit să conducă rău” (Spenser). Uneori este necesar să pătrundeți sub suprafață pentru a afla ce se întâmplă de fapt – în „secția de montaj” sau „pe teren”. Procedați totuși în mod selectiv în această privință.
11. Adaptați-vă solicitărilor schimbătoare. „Directorul care continuă să facă ceea ce a făcut cu succes și înainte este aproape clar sortit eșecului” (Drucker).

CALITĂȚI PERSONALE ȘI COMPORTAMENT

- Fiți entuziasmat și dovediți-o.
- Inovați și creați: veniți cu idei noi și reacționați constructiv față de ideile altora. Nu vă îmbufnați dacă ideile dumneavoastră nu sunt acceptate. Încercați din nou în alt mod.
- Dovediți bunăvoință – nimic nu este mai neplăcut decât persoana care oftează de fiecare dată când i se repartizează o sarcină. Nu spuneți: „Cum este posibil să fac una ca asta?”, ci răspundeți imediat prin ceva de felul: „Perfect, uite ce propun eu să fac – asta doriți?”
- Fiți constructiv; citând versurile unui cântec vechi al lui Bing Crosby: „Scoateți în evidență ce-i pozitiv și eliminați ce-i negativ.”
- Munciți din greu; cei care se dezvoltă muncesc susținut, totuși nu lucrează doar de dragul de a lucra. Eficiența nu este niciodată o funcție a duratei petrecute la birou. Important este ceea ce faceți atâta vreme cât sunteți acolo.
- Prezentați-vă bine – viața nu se reduce la a face o impresie bună, totuși asigurați-vă că realizările dumneavoastră sunt cunoscute și apreciate. Iar dacă pe oameni îi impresionează directorii decizi, punctuali și care răspund prompt, de ce să nu-i impresionați în felul acela? Avantajele sunt în mod sigur mai mari decât dezavantajele.
- Fiți ambițios – „Un om trebuie să se întindă mai departe decât poate ajunge, altfel de ce ar mai exista cerul?” (Robert Browning). Cu toate acestea, nu exagerați. Nu lăsați impresia că sunteți mai preocupat de statutul dumneavoastră viitor decât de eficiența prezentă.

- Fiți curajos: asumați-vă riscuri calculate, credeți în ceea ce faceți și refuzați să vă schimbați planurile.
- Manifestați aplomb, dar nu fiți agresiv.
- Expuneți-vă ideile ferm și concis.
- Nu vorbiți prea mult. Nu vă asumați niciodată exagerat de multe obligații. Păstrați ceea ce doriți să spuneți până în momentul convenit. Fiți pregătit. Nu lăsați să vă ia gura pe dinainte. „Dacă nu poți vorbi despre ceva, atunci taci din gură” (Wittgenstein).
- Învățați să faceți față stresului. Nu-l puteți evita și va trebui să vă obișnuiți cu el. Dacă problemele vă asaltează repede și sunt multe, încercați să încetiniți ritmul. Relaxați-vă. Faceți o pauză scurtă. Oferiți-vă posibilitatea de a pune situația în perspectivă.
- Dacă lucrurile merg prost, țineți-vă firea. Acceptați calm răsturnările. Gândiți-vă la ce trebuie să faceți și apoi treceți la acțiune – rapid. În asemenea circumstanțe, nimic nu este mai bun decât activitatea orientată spre țintă.
- Procedați astfel încât oamenii să aibă încredere în dumneavoastră; veți face asta dacă nu mințiți niciodată și dacă nici măcar nu umbriți adevărul, dacă evitați să intrați în intrigi și oferiți întotdeauna ceea ce ați promis.
- Acceptați criticile constructive.
- „Recunoașteți-vă propriile greșeli în mod deschis, ba chiar cu voioșie” (Townsend, 1970). Nu căutați niciodată scuze. Acceptați responsabilitatea și vina, dacă ați făcut o greșală.

AUTODEZVOLTAREA

Modul cel mai bun de a vă dezvolta este de a vă bizui chiar pe dumneavoastră, în timp ce căutați și beneficiați de orice susținere pe care o puteți obține din partea superiorului sau a companiei. Autodezvoltarea are loc prin învățare autogestionată sau autodirecționată. Asta înseamnă că vă asumați responsabilitatea de a vă satisface propriile necesități de a învăța pentru a vă îmbunătăți performanțele, pentru a susține realizarea aspirațiilor din carieră sau de a vă spori experiența, în interiorul actualei companii, dar și în afara ei. Autodezvoltarea poate fi bazată pe procese care vă permit să identificați ce anume trebuie să învățați, prin reflectarea asupra experienței personale și analizarea a ceea ce trebuie să știți și să fiți capabil să faceți pentru a putea acționa mai bine și a progresa în carieră.

Argumentul pentru învățarea autogestionată este faptul că oamenii învață și rețin mai multe lucruri dacă le descoperă singuri. Cu toate acestea este posibil ca ei să aibă nevoie de ajutor pentru ca să identifice ce anume trebuie să caute. Învățarea autogestionată se referă la autodezvoltare, iar aceasta va fi avansată prin autoevaluare

(a se vedea capitolul 4), care duce la o mai bună înțelegere de sine. Pedler *et al* (1986) recomandă următoarea abordare din patru etape:

- *Autoaprecierea* bazată pe analiza făcută de către individ asupra situației muncii și vieții sale.
- *Diagnoza* rezultată din analiza nevoilor și priorităților de învățare.
- *Planificarea acțiunii* pentru identificarea obiectivelor, ajutoarelor și obstacolelor, resurselor necesare (inclusiv oameni) și termenelor.
- *Monitorizarea și bilanțul* pentru evaluarea progresului în realizarea planurilor de acțiune.

IDENTIFICAREA NEVOILOR DE DEZVOLTARE

Puteți folosi procesele de management al performanței care sunt descrise în capitolul 28 pentru a identifica necesitățile de autodezvoltare pe cont propriu sau prin discuții cu șeful dumneavoastră. Acestea vor include bilanțul performanțelor comparativ cu planurile stabilite de comun acord și evaluarea necesarelor de calificare și a capacității oamenilor de a le realiza. Analiza se bazează așadar pe înțelegerea a ceea ce se așteaptă să faceți, a cunoștințelor și aptitudinilor de care aveți nevoie pentru a vă realiza activitatea în mod eficient, ca și a cunoștințelor și aptitudinilor pe care le dețineți. Dacă există lacune între cunoștințele și aptitudinile de care aveți nevoie și cele pe care le dețineți, aceasta definește o nevoie de dezvoltare. Analiza este întotdeauna asociată muncii și capacității de a o îndeplini eficient.

Realizându-vă propria evaluare a necesităților de dezvoltare personală ca bază pentru identificarea mijloacelor de a le satisface și de a acționa în consecință, puteți obține mai multă satisfacție din munca dumneavoastră, puteți progresa în carieră și vă puteți spori posibilitățile de angajare.

DEFINIREA MIJLOACELOR DE SATISFACERE A NECESITĂȚILOR

Atunci când decideți cum să vă satisfaceți necesitățile, nu trebuie să uitați că nu-i vorba doar despre selectarea unor cursuri de instruire potrivite. Acestea pot forma o parte a planului dumneavoastră de dezvoltare, însă numai una minoră; alte activități de învățare sunt mult mai importante. Exemple de activități de dezvoltare sunt:

- Cunoașterea activităților altor persoane (o practică bună).
- Munca la proiect.
- Adoptarea unui model de rol (mentor).
- Implicarea în alte domenii de activitate.
- Utilizarea planificată de medii de instruire internă, printre care bibliotecile de învățare și învățarea electronică (folosind materiale electronice).

- Accesul la formularea politicii.
- Creșterea profesionalismului în muncă.
- Implicarea în comunitate.
- Îndrumarea altora.
- Cursurile de instruire.
- Lecturile recomandate.
- Misiunile speciale.
- Învățarea la distanță; învățați în timpul liber pe baza unor materiale pregătite altundeva, de exemplu cursurile prin corespondență.

PLANURI DE DEZVOLTARE PERSONALĂ

Un plan de dezvoltare personală stabilește acțiunile pe care vă propuneți să le întreprindeți pentru a învăța și a vă dezvolta. Vă asumați răspunderea formulării și implementării planului, dar în decursul procesului puteți primi susținere din partea organizației și superiorului dumneavoastră. Planurile de dezvoltare personală tind să promoveze învățarea și să vă ofere cunoștințe și un portofoliu de aptitudini transferabile care vă vor ajuta să progresați în carieră.

Un plan de acțiune pentru dezvoltare personală stabilește ce trebuie făcut și cum va fi făcut, în categorii ca:

- Necesități de dezvoltare.
- Rezultate așteptate (obiective de învățare).
- Activități de dezvoltare pentru satisfacerea nevoilor.
- Responsabilitate pentru dezvoltare; ce vor face oamenii și ce susținere vor necesita din partea managerului lor, a departamentului resurse umane sau a altor persoane.
- Grafice de termene; când se așteaptă să înceapă și să se încheie activitatea de învățare.
- Rezultate: ce activități de dezvoltare au avut loc și cât de eficiente au fost.

ZECE PAȘI PENTRU AUTODEZVOLTARE

Pentru a vă dezvolta, puteți efectua următorii zece pași:

1. Creați un jurnal de dezvoltare: consemnați-vă planurile și acțiunile.
2. Definiți-vă obiectivele: calea în carieră pe care doriți s-o urmați și aptitudinile de care veți avea nevoie pentru a înainta pe calea respectivă.
3. Dezvoltați-vă un profil personal: ce tip de persoană sunteți, ce vă place și ce detestați în munca dumneavoastră, care vă sunt aspirațiile.
4. Enumerați-vă punctele tari și slabe: ce ați făcut bine până acum și de ce credeți că au fost realizări meritorii.

5. Enumerați-vă realizările: ce ați făcut bine până acum și de ce credeți că au fost realizări meritorii.
6. Enumerați experiențe de învățare importante; reamintiți-vă evenimente când ați învățat ceva meritoriu (aceasta vă poate ajuta să vă înțelegeți stilul de învățat).
7. Întrebați alte persoane despre punctele dumneavoastră tari și slabe și ce ar trebui să faceți pentru a vă dezvolta.
8. Concentrați-vă asupra prezentului, a ceea ce vi se întâmplă acum: munca dumneavoastră, aptitudinile curente, necesitățile de dezvoltare pe termen scurt.
9. Concentrați-vă asupra viitorului: unde doriți să ajungeți pe termen lung și cum intenționați să ajungeți acolo (inclusiv o listă a aptitudinilor și capacităților pe care trebuie să le dezvoltați).
10. Planificați-vă strategia de autodezvoltare; cum vă veți atinge obiectivele.

Cum să vă purtați cu persoanele dificile

DIN CÂND în când, toți întâlnim persoane dificile. Dacă nu știm să le facem față, vor apărea frustrare, mânie și alte sentimente contraproductive. Este necesar să înțelegeți de ce indivizii pot fi dificili și să fiți în stare să anticipați problemele, astfel încât ele să poată fi abordate înainte de a se manifesta. Capitolul acesta tratează abordări ale relațiilor cu colegi dificili. Metode pentru abordarea comportamentului negativ al subordonaților sunt prezentate în capitolul următor.

DE CE SUNT OAMENII dificili?

Atunci când examinați motivele pentru care oamenii pot fi dificili, țineți minte că ei pot fi la fel de convinși că dumneavoastră sunteți persoana dificilă, nu ei. Oamenii răspund cu aceeași monedă. De aceea, atunci când evaluați situația trebuie să vă întrebați dacă nu cumva problema este cauzată de comportamentul dumneavoastră, nu de al lor.

Există numeroase motive pentru care oamenii pot fi dificili (indiferent dacă este vorba despre dumneavoastră ori despre ei). Iată câteva dintre ele:

- Un dezacord politic fundamental.
- Rivalitatea.
- Opiniile diferite despre felul în care trebuie făcute lucrurile.
- O desconsiderare reală sau închipuită.
- Comportamentul arogant sau perceput ca fiind arogant.
- Sentimentul de a nu fi apreciați pentru ceea ce fac sau pentru ei înșiși.
- Ambiție frustrată la care cauza frustrării vă este atribuită.
- Neacordarea atenției pe care consideră că o merită.
- Incapacitatea de a-și impune punctul de vedere.

- Lipsa de încredere.
- Nesiguranța.
- Grija legată de impactul schimbării.
- Excesul de presiune – reală sau percepută.

La acestea se adaugă motivul „Dr. Zine” (antipatie nejustificată) pentru comportament dificil:

Nu te iubesc, doctore Zine
Motivul nu-l cunosc în sine;
Știu doar atât și-o știu prea bine,
Nu te iubesc, doctore Zine.

Desigur, ultimul motiv este și cel mai dificil de abordat. Pentru abordarea celorlalte cazuri se pot face încercări, deși succesul va depinde de volumul de efort pe care îl veți dedica și va fi limitat sau întârziat în cazul în care motivele dezacordurilor sunt adânc înrădăcinate sau se bazează mai degrabă pe prejudecată decât pe rațiune (așa cum se întâmplă în majoritatea situațiilor).

ZECE METODE PENTRU ABORDAREA PERSOANELOR DIFICILE

1. Anticipați problemele cât mai din timp cu putință. Căutați semnele și acționați prompt în una sau mai multe dintre căile descrise în continuare.
2. Dacă apare sau este anticipată o dificultate, supuneți-vă propriul comportament unei analize minuțioase. Cauza este ceva ce ați făcut sau modul în care v-ați comportat? În acest caz, ce intenționați să faceți? Dacă puteți anticipa o dificultate, o puteți stârpi din fașă, purtând o discuție neoficială cu persoana respectivă. Puneți întrebările esențiale: „Există o problemă?”, „De ce există o problemă?” și „Ce putem noi face în această privință?” (accentuați pe „noi” – întotdeauna abordările comune de soluționare a problemelor oferă rezultatele cele mai bune). Succesul acestei abordări sub forma rezolvării dificultăților depinde de crearea unei relații și a unui climat de încredere. Aceasta nu va fi ușor dacă lucrurile au mers prea departe și de aceea este recomandabil să anticipați problemele într-o măsură cât mai mare.
3. Comportamentul dificil poate fi greu de anticipat. El poate să aibă loc pur și simplu. Într-un asemenea caz ar trebui să încercați să analizați cauza sau cauzele. Începeți prin a vă întreba dacă nu cumva tocmai dumneavoastră ați creat problema sau ați contribuit la apariția ei, și dacă da, în ce fel. Continuați prin a evalua alte cauze posibile, consultând lista oferită mai sus. Fiți cât mai exact cu putință, identificând evenimentele care pot să fi declanșat comportamentul. Cu cât puteți găsi mai multe exemple, cu atât cresc șansele de a ajunge la o soluție.

4. Dacă există probleme specifice, discutați-le cu persoana respectivă. Cea mai bună abordare pentru soluționarea problemelor este cea comună, când ambele părți analizează cauza dificultății, astfel încât se poate ajunge la un acord despre ce pot face în privința respectivă. Obiectivul ar trebui să fie constructiv. Nu este o chestiune de atribuire de procentaje din vinovăție, ci mai degrabă încercarea de a oferi un răspuns la întrebarea: „Ce vom face în această privință?”
5. Atunci când aveți de-a face cu persoane agresive, nu cedați, ci purtați-vă cu aplomb (a se vedea capitolul 5). Prezentați-vă cazul și puneți întrebări pentru a încuraja cealaltă persoană să explice cauza problemei și să discutați în ce fel poate fi rezolvată.
6. Întotdeauna fiți calm. Nu ajungeți nicăieri dacă vă pierdeți cumpătul cu cineva care-și pierde cumpătul.
7. Încercați să discutați rațional cu individul dificil, folosind argumente raționale. Dacă însă este prea furios sau tulburat pentru a asculta, poate fi mai bine să plecați, anunțând că este nevoie de timp pentru a reflecta asupra situației, ca, de pildă: „Haide să ne întâlnim mai târziu și să vedem ce trebuie făcut”. Este recomandabil să încheiați în mod similar și convorbirile telefonice caustice. Ați putea spune ceva de felul: „Poate că este mai bine dacă am relua conversația aceasta mai târziu, când putem discuta mai calm problemele.” Niciodată nu închideți telefonul în timpul unei convorbiri.
8. Folosiți tacticile de evitare doar ca soluție pe termen scurt. Ele nu vor rezolva problema reală.
9. Gândiți-vă cu atenție la cuvintele pe care le utilizați. Încercați să vă limitați aportul la discuție și lăsați cealaltă persoană să spună ce are de spus.
10. Întotdeauna încercați să obțineți acordul privind existența unei probleme. Folosiți-vă de întrebări pentru a identifica modalități de abordare a acestora și conveniți asupra unui plan de acțiune.

Cum să abordați comportamentul negativ

MANAGERII și conducătorii de echipe se confruntă uneori cu comportament negativ din partea unui membru al echipei lor. Acest tip de comportament se poate manifesta ca lipsa interesului față de muncă, lipsa dorinței de cooperare cu dumneavoastră sau cu alți membri ai echipei, plângerile referitoare la muncă ori la condițiile de muncă, bombănelile față de solicitarea de a îndeplini o sarcină perfect rezonabilă, obiecțiile vehemente (sau chiar refuzul) la solicitarea de a efectua ceva suplimentar – „nu-i menționat în fișa postului meu” sau, în cazuri extreme, insolența. Persoanele care dovedesc comportament negativ pot să fie nemulțumite în tăcere, nu să fie turbulente față de voi. Ele sunt negative, mormăie pe fundal în timpul ședințelor și sunt lipsite de entuziasm.

Ca manager puteți tolera o anumită măsură de comportament negativ, atâta timp cât persoana lucrează rezonabil de bine și nu-i afectează pe ceilalți membri ai echipei. Trebuie pur și simplu să vă spuneți: „Oamenii sunt de multe feluri...” și să vă împăcați cu situația, deși ați putea rosti discret în decursul unei ședințe de bilanț: „Faceți treabă bună, dar...” Dacă însă abordați această cale, trebuie să faceți referire exactă. Trebuie să faceți referiri la exemple reale. Nu este bine să aduceți acuzații generale, care pot fi negate în mod deschis sau pot fi interiorizate de către destinatarul remarcii, făcându-l să-i sporească resentimentele.

În cazul în care comportamentul negativ înseamnă că participarea persoanei nu este acceptabilă sau *este* subminatoare, trebuie să acționați. Adesea persoanele negative sunt tăcute, dar de obicei sunt supărate de ceva; comportamentul lor negativ este o cale simplă de a-și exprima supărarea. Pentru a aborda problema este necesar să aflați ce anume le-a supărat.

CAUZE ALE COMPORTAMENTULUI NEGATIV

Cauzele pot include una sau mai multe dintre următoarele:

- Desconsiderarea reală sau imaginată din partea dumneavoastră sau a unui coleg.
- Senzația de a fi hărțuit.
- Convingerea că aportul personal nu este nici apreciat, nici recompensat corespunzător din punct de vedere financiar sau al promovării.
- Resentimentele față de critici percepute ca incorecte.
- Supărarea îndreptată împotriva companiei sau a dumneavoastră, din cauza respingerii unei solicitări care era considerată perfect rezonabilă, de exemplu pentru o învoire sau un transfer, ori din cauza unei acuzații incorecte, de exemplu încărcarea cheltuielilor din delegație.

ABORDAREA PROBLEMEI

Tocmai pentru că pot exista atât de multe cauze reale sau imaginate ale comportamentului negativ, abordarea sa este una dintre sarcinile cele mai dificile pe care trebuie să le rezolve un manager. Dacă acțiunea întreprinsă este dură sau insensibilă, comportamentul negativ va fi doar intensificat și aceasta poate duce la invocarea procedurii disciplinare, care ar trebui să fie ultima măsură la care să recurgeți.

Dintr-un punct de vedere este mai ușor să vă ocupați de un exemplu concret de comportament negativ, care poate și ar trebui să fie abordat pe loc. Dacă problema este una de atitudine generală, nu de acțiuni specifice, va fi mai dificil de atacat. Atunci când indivizii sunt acuzați, de exemplu, că sunt în general lipsiți de entuziasm și necooperanți, ei pot pur și simplu să nege și să vă acuze că manifestați prejudecăți. Comportamentul lor negativ poate fi consolidat.

Dacă aveți de-a face cu genul acesta de problemă este preferabil s-o abordați neoficial, fie atunci când apare, fie în orice alt moment ulterior când apreciați că trebuie întreprins ceva în privința respectivă. Ședința anuală oficială de evaluare nu este momentul potrivit, mai ales dacă produce aprecieri asociate unei creșteri salariale. Abordarea subiectului în momentul acela nu va face altceva decât să pună indivizii respectivi în defensivă și va fi imposibilă o discuție productivă.

Discuția poate să fie neoficială, dar trebuie să aibă trei obiective clare:

1. Discutarea situației cu individul, scopul fiind pe cât posibil de a-l determina să recunoască faptul că se comportă negativ. Dacă nu se poate obține așa ceva, țelul este de a-i aduce la cunoștință convingerea dumneavoastră că modul lui de comportament este inacceptabil în anumite privințe.

Făntănu N. Neutci

2. Stabilirea motivelor pentru comportamentul negativ al individului, în măsura în care lucrul acesta este posibil.
3. Discutarea și convenirea oricăror acțiuni ce pot fi întreprinse de individ în vederea unui comportament mai constructiv sau a lucrurilor pe care dumneavoastră ori compania le puteți efectua pentru a elimina motivele comportamentului.

Discutarea problemei

Începeți prin a întreba la modul general ce sentimente are individul despre activitatea sa. Are probleme în a-și îndeplini sarcinile? Este încântat de susținerea pe care o capătă de la dumneavoastră sau de la colegi? Este mulțumit că-și aduce contribuția, folosindu-și la maximum capacitățile?

Puteți constata că acest început generalizat oferă baza pentru următoarele două etape: identificarea cauzelor și remediilor. Este cel mai bine dacă individul identifică singur existența unei probleme, totuși în multe cazuri, dacă nu în majoritatea, așa ceva este improbabil. Indivizii pot să nu recunoască faptul că se comportă negativ sau nu vor fi dispuși s-o admită.

Va trebui atunci să îi prezentați problema așa cum o vedeți dumneavoastră. Ar trebui să indicați în mod sincer că sunteți îngrijorat deoarece individul vi se pare nemulțumit și doriți să știți dacă el are impresia că dumneavoastră sau compania îl tratează incorect, pentru a putea îndrepta lucrurile. Oferiți-i timp pentru a-și susține cazul, apoi oferiți o explicație rațională, abordând nemulțumirile specifice. Dacă individul nu este satisfăcut de explicația dumneavoastră, puteți spune că i se va oferi ocazia de a discuta problema cu autorități superioare, indicând astfel că judecata dumneavoastră nu este finală.

Dacă răspunsul pe care-l căpătați la aceste puncte inițiale nu dă în vileag problema așa cum o vedeți dumneavoastră, va trebui să explicați felul în care comportamentul individului lasă impresia de negativism. Fiți cât mai exact cu putință în privința comportamentului, citând exemple reale. De pildă, o discuție poate fi bazată pe următoarele întrebări: „Îți reamintești ședința de ieri a echipei?“, „Cum ți se pare că a mers?“, „Cât de util crezi că ai fost în abordarea problemei?“, „Îți reamintești că ai spus...?“, „Cât de utilă crezi că a fost remarcă aceea?“, „Te-ar surprinde să afli că eu am simțit că n-ai fost tocmai util în următoarele moduri...?“

Desigur chiar dacă se adoptă această abordare precaută, vor exista ocazii în care individul va refuza să admită că ceva este în neregulă cu comportamentul său. Dacă ajungeți în acest impas, nu aveți alternativă decât să-i spuneți în mod limpede care vă sunt impresiile vizavi de situațiile în care a greșit. Faceți-o totuși într-un mod constructiv: „Cred atunci că ar fi corect din punctul meu de vedere să-ți atrag atenția că aportul tău (la ședință) ar fi fost mai util dacă ai fi...“

Stabilirea cauzelor

Dacă un comportament negativ se datorează unei inechități reale sau închipuite despre ceva ce ați făcut dumneavoastră, colegii sau compania, atunci va trebui să determinați individul să spună lucrul acesta cât mai precis cu putință. În acest moment misiunea dumneavoastră este să ascultați, nu să judecați. Oamenii pot fi la fel de supărați în privința nedreptăților închipuite, ca și în privința celor reale. Înainte de a putea aborda o problemă, va trebui să aflați cum anume o percep ei.

În timpul discuției s-ar putea să se releve faptul că problema nu are nicio legătură cu dumneavoastră sau cu compania. Poate să fie vorba despre necazuri familiale sau griji legate de sănătate ori finanțe. Într-un asemenea caz, puteți fi înțelegător și puteți sugera remedii sub formă de consiliere sau sfaturi practice din interiorul ori din exteriorul companiei.

Dacă problema percepută este persoana dumneavoastră, colegii sau compania, încercați să obțineți dovezi în această privință, pentru a fi în stare să întreprindeți acțiuni de remediere sau să explicați faptele reale ale cazului.

Întreprinderea acțiunilor de remediere

Dacă problema este asociată individului, obiectivul este, desigur, de a reuși să-l faceți să recunoască singur că sunt necesare acțiuni de remediere și ce trebuie el să întreprindă în această privință – cu ajutorul dumneavoastră, după caz. În situația aceasta puteți să sugerați consiliere sau să indicați o sursă de recomandări. Aveți totuși grijă: nu implicați că ar fi ceva în neregulă cu individul dificil. Nu trebuie să mergeți mai departe decât a sugera că el poate găsi utile toate acțiunile acestea – că *nu are nevoie* de ele, dar ar putea *beneficia* de pe urma lor. Trebuie să fiți precaut și în privința oferirii de consiliere chiar de către dumneavoastră. Este preferabil ca așa ceva să o facă experții în domeniul respectiv.

Dacă părțile implicate pot face ceva specific, atunci direcția ce trebuie asumată este că *noi* putem ataca problema aceasta împreună: „Asta este ce voi face eu“, „Asta este ce va face compania“, „Ce crezi că ar trebuie să faci tu?“ Dacă la ultima întrebare nu există niciun răspuns, acesta este punctul în care va trebui să specificați acțiunea pe care considerați că trebuie s-o întreprindă individul. Fiți cât mai exact cu putință și încercați să vă exprimați dorințele sub formă de sugestii, nu ca pe niște porunci. Întotdeauna abordarea pentru soluționarea comună a problemei este cea mai bună.

ZECE ABORDĂRI PENTRU MANAGEMENTUL COMPORTAMENTULUI NEGATIV

1. Definiți tipul de comportament negativ care este demonstrat. Notați-vă exemplele.
2. Discutați comportamentul cu individul cât mai curând cu putință, ținând să ajungeți la un acord despre ceea ce este și despre impactul pe care îl are.
3. Dacă nu obțineți acordul lui, oferiți exemple reale de comportament și explicați de ce le considerați negative.
4. Discutați și, pe cât posibil, cădeți de acord asupra motivelor pentru comportament negativ, incluzându-le pe cele atribuite individului, dumneavoastră și companiei.
5. Discutați și cădeți de acord asupra posibilelor remedii – acțiuni din partea individului, a dumneavoastră și a companiei.
6. Monitorizați acțiunile întreprinse și rezultatele obținute.
7. Dacă nu se obțin îmbunătățiri și comportamentul negativ afectează în mod important performanțele individului și echipei, invocați procedura disciplinară.
8. Începeți printr-un avertisment verbal, indicând modurile în care comportamentul trebuie să se îmbunătățească și oferiți un grafic de termene și propuneri de susținere și ajutor ulterioare după cum este nevoie.
9. Dacă nu se constată nicio îmbunătățire, emiteți un avertisment oficial, stabilind pe cât mai clar posibil ce trebuie realizat într-o perioadă definită de timp și indicând acțiunile disciplinare ce pot fi întreprinse.
10. În cazul în care comportamentul negativ persistă și continuă în mod serios să afecteze performanțele, treceți la acțiuni disciplinare. Dacă nu există alternativă și trebuie să concediați pe cineva, abordarea ce trebuie folosită este oferită în capitolul 33.

Cum să influențați oamenii

ÎN MOD constant, managerii trebuie să exercite influență – asupra șefilor, colegilor, subordonaților și clienților, cumpărătorilor și furnizorilor. Ei trebuie să știe cum să-i convingă pe oameni, prezentând cazuri și rezolvând probleme când exercită influență.

CONVINGEREA OAMENILOR

Activitatea unui manager înseamnă în proporție de 60% găsirea soluțiilor corecte și în proporție de 40% materializarea acestora. Managerii petrec mult timp convingându-i pe alții să le accepte ideile și sugestiile.

„Convingere“ este un alt termen pentru „vânzare“. Poate că aveți impresia că ideile bune ar trebuie să se vândă de la sine, dar în viață nu se întâmplă așa. Toți se opun schimbărilor și orice lucru nou va fi cu certitudine tratat cu suspiciune. Din acest motiv este util să învățați câteva reguli simple care vă vor ajuta să vă vindeți ideile mai eficient.

ZECE REGULI PENTRU CONVINGERE EFICIENTĂ

1. *Definiți problema.* Determinați dacă problema este o neînțelegere (eșecul înțelegerii corecte reciproce) sau un dezacord real (eșecul acordului chiar dacă ambele părți se înțeleg reciproc). Rezolvarea unui dezacord real nu este neapărat posibilă printr-o mai bună înțelegere reciprocă. În general, oamenii cred că o discuție în dezacord este o bătălie pentru a înțelege cine are dreptate. De cele mai multe ori este o bătălie pentru a decide cine este mai încăpățânat.

2. *Definiți-vă obiectivul și prezentați faptele.* Decideți ce doriți să realizați și de ce. Asamblați toate faptele de care aveți nevoie pentru a vă susține cazul. Eliminați argumentele de natură emoțională, astfel încât dumneavoastră și alții să puteți judeca propunerea exclusiv pe baza faptelor.
3. *Aflați ce dorește cealaltă parte.* Cheia oricărei convingeri este de a vă vedea propunerea din punctul de vedere al celeilalte persoane. Aflați în ce fel privește ea lucrurile. Stabiliți ce are nevoie și ce-și dorește.
4. *Insistați asupra beneficiilor.* Prezentați-vă cazul într-un mod care să evidențieze beneficiile pentru cealaltă persoană sau cel puțin să-i diminueze obiecțiile sau temerile.
5. *Anticipați răspunsul celeilalte persoane.* Tot ceea ce spunem trebuie să fie concentrat asupra aceluia răspuns probabil. Anticipați obiecțiile, întrebându-vă cum ar putea reacționa negativ cealaltă persoană față de propunerea dumneavoastră și gândindu-vă la moduri prin care să-i răspundeți.
6. *Determinați următoarea acțiune a persoanei.* Nu este vorba despre a decide ce dorim să facem noi, ci ce dorim să facă persoana cealaltă. Țelul dumneavoastră este de a obține rezultate.
7. *Convingeți-i pe oameni, făcând referiri la propriile lor percepții.* Oamenii decid ce să facă bazându-se pe propriile lor percepții, nu pe ale dumneavoastră.
8. *Pregătiți o propunere simplă și atractivă.* Fiți cât mai direct posibil. Prezentați numai „partea roz“ a cazului, accentuând asupra beneficiilor. Divizați problema în fragmente abordabile și ocupați-vă de ele, unul câte unul.
9. *Faceți părtaşă cealaltă persoană la ideile dumneavoastră.* Determinați-o să-și ofere contribuția. Găsiți un teren comun astfel încât să puteți începe printr-un acord. Nu încercați s-o înfrângeți într-o dispută – nu veți reuși decât s-o faceți să fie refractară.
10. *Încheiați și acționați.* Alegeți momentul potrivit pentru a încheia propunerea; nu prelungiți discuția, riscând s-o pierdeți. Exploatați însă succesul cu promptitudine.

PREZENTAREA CAZULUI

În calitate de manager, va trebui în mod frecvent să argumentați în favoarea a ceea ce credeți că ar trebui făcut. Va trebui să-i convingeți pe oameni să creadă în opiniile dumneavoastră și să vă accepte recomandările. Pentru aceasta trebuie să aveți o idee clară a ceea ce doriți și să demonstrați că și dumneavoastră credeți în ea. Mai presus de orice, eficiența prezentării dumneavoastră va depinde de grija cu care ați pregătit-o.

Pregătirea

Pregătirea atentă este esențială. Trebuie să vă gândiți nu numai la ce și de ce trebuie făcut, ci și la felul cum vor reacționa oamenii. Doar atunci veți putea decide cum să vă susțineți cazul: subliniind beneficiile fără să subestimați costurile și anticipând obiecțiile.

Ar trebui să vă gândiți la întrebările probabile din partea auditoriului și să le răspundeți din timp sau cel puțin să aveți răspunsurile pregătite. Întrebările cele mai probabile sunt:

Care

- este propunerea?
- va fi beneficiul?
- va fi costul?
- sunt faptele, cifrele, previziunile și ipotezele pe care se bazează propunerea?
- sunt alternativele?

De ce

- ar trebui să modificăm ceea ce facem acum?
- este această propunere sau soluție mai bună decât alternativele?

Cum

- se va face schimbarea?
- vor fi depășite problemele?
- au fost examinate alternativele?
- sunt afectat de schimbare?

Cine

- va fi afectat de schimbare și care îi va fi reacția?
- va avea probabil reacția cea mai puternică pentru sau împotriva schimbării și de ce?
- va implementa propunerea?

Când

- ar trebui făcut?

Pentru a vă susține cazul trebuie să:

1. Arătați că el se bazează pe o analiză amănunțită a faptelor și că alternativele au fost evaluate corespunzător înainte de a ajunge la concluzii. Dacă ați emis ipoteze, demonstrați că sunt rezonabile pe baza experienței relevante și a unor proiecții justificate, care țin seama și de probleme neașteptate. Nu uitați cuvintele lui Robert Heller (1982): „O propunere are puterea celei mai slabe dintre premisele pe care se bazează.”
2. Precizați beneficiile pentru companie și pentru indivizii în fața cărora se susține cazul. Prezentați „partea roz” a cazului. Ori de câte ori este posibil,

exprimați beneficiile în termeni financiari. Beneficiile abstracte, ca satisfacția clientului sau moralul lucrătorilor, sunt greu de vândut. Cu toate acestea, nu produceți cifre fără acoperire – justificări financiare care nu vor rezista unei examinări.

3. Dezvăluiți costurile. Nu încercați să le deghizați în vreun fel. Și fiți realist. Propunerea vă va fi distrusă dacă cineva poate demonstra că ați subestimat costurile.

Nu uitați: consiliile de administrație doresc să știe în termeni preciși ce anume vor căpăta pentru banii lor. Cele mai multe sunt prudente, nedorind și adesea nefiind în stare să-și asume multe riscuri. Din acest motiv sunt greu de susținut experimentele sau schemele-pilot, în cazul în care consiliul de administrație, comisia sau individul nu pot să vadă care vor fi beneficiile și nota finală.

Prezentarea

Propunerea dumneavoastră va fi făcută adesea în două etape: un raport scris urmat de o prezentare verbală. Calitatea celei din urmă va înclina frecvent balanța în favoarea dumneavoastră (sau în sens opus). Rapoartele eficiente, vorbite și scrise, sunt prezentate în capitolele 43, respectiv 50, dar se cuvine să amintim în această etapă câteva puncte speciale de care trebuie să țineți seama atunci când susțineți verbal un caz în fața unui auditoriu:

1. Prezentarea dumneavoastră nu trebuie să fie doar repetarea faptelor din raportul scris, ci ar trebui să fie utilizată pentru a transmite punctele principale ale argumentației, fără a intra în detalii.
2. Nu plecați de la ipoteza că auditoriul a citit raportul scris ori că l-a înțeles. În timp ce vorbiți, încercați să evitați să vă referiți la raport, fiindcă referirile pot să abată atenția oamenilor de la ceea ce spuneți. Folosiți mijloace vizuale auxiliare, preferabil o *flip-chart*, pentru a sublinia punctele importante. Nu exagerați totuși cu ele, pentru a nu fi excesiv de tehnic. Auditoriul trebuie să fie convins de dumneavoastră, nu de elegantele mijloace vizuale auxiliare.
3. Asigurați-vă că introducerea atrage atenția oamenilor. Ei trebuie să fie imediat interesați de prezentarea dumneavoastră. Începeți prin a vă schița planul, beneficiile și costurile și lăsați auditoriul să știe în ce fel vă veți dezvolta cazul.
4. Prezentați dezavantajele și cursurile alternative de acțiune, astfel încât să nu fiți suspectat că ascundeți sau vă scapă ceva.
5. Evitați să fiți atras în prea multe detalii. Fiți concis și la subiect.
6. Un rezumat final este imperativ. Sinteza finală trebuie să prezinte perfect clar ce anume doriți să întreprindă consiliul de administrație, comisia sau individul.

Eficiența prezentării dumneavoastră va depinde în mare măsură de cât de bine ați pregătit-o; nu numai consemnându-vă faptele, cifrele și argumentele în mod limpede pe hârtie, ci și decizând ce veți spune la întrunire și felul în care o veți face. Cu cât cazul este mai important, cu atât ar trebui să repetați prezentarea cu mai multă atenție.

Lista de control

1. Știți exact ce anume doriți?
2. Credeți cu adevărat în cazul dumneavoastră?
3. Ați obținut și ați verificat toate faptele care vă susțin cazul?
4. Care sunt argumentele cele mai puternice pentru cazul dumneavoastră?
5. De ce trebuie schimbată situația actuală?
6. Cine va mai fi afectat? Sindicatele, alte divizii sau departamente?
7. Care sunt argumentele împotriva planului dumneavoastră?
8. Ce alternative există la planul dumneavoastră?
9. Cui vă prezentați planul? Ați întreprins acțiuni de lobby?
10. Ați discutat aspectele financiare cu experți?
11. Știți care vă sunt aliații probabili și cine vă vor fi oponenții probabili?
12. Ați distribuit conspecte pentru cazurile mai complicate?
13. Ați discutat momentul cel mai bun pentru a vă prezenta cazul?
14. Ideile dumneavoastră au fost bune când v-ați gândit prima dată la ele; au rămas la fel de bune?

Cum să intervievați

SCOPUL GENERAL AL INTERVIULUI PENTRU SELECTARE

CAPITOLUL acesta se referă la interviurile pentru selectare care oferă informațiile necesare pentru a evalua candidații prin comparație cu specificațiile stabilite pentru un post. Interviul pentru selectare ar trebui să vă ofere răspunsurile la trei întrebări fundamentale:

1. Poate individul să se achite de sarcina atribuită? Este capabil să efectueze activitatea la standardul cerut?
2. Va face sarcina atribuită? Este bine motivat?
3. Care este probabilitatea de a se încadra în echipă? Voi fi eu în stare să lucrez bine cu el?

NATURA INTERVIULUI PENTRU SELECTARE

Interviul pentru selectare ar trebui să aibă forma unei conversații orientată spre un scop. Este o conversație, deoarece candidaților trebuie să li se ofere ocazia de a discuta liber despre ei înșiși și despre carierele lor, totuși trebuie să fie planificată, direcționată și controlată pentru a vă atinge țintele în timpul disponibil.

În calitate de interviuator, sarcina dumneavoastră este de a-i „trage de limbă” pe candidați, pentru a vă asigura că obțineți informațiile pe care le doriți. Candidații trebuie să fie încurajați să vorbească cel mai mult; unul dintre păcatele chinuitoare ale interviuatorilor nepricepuți este că ei vorbesc prea mult. În același timp trebuie să planificați structura interviului astfel încât să-și atingă scopul și să decidă din timp asupra întrebărilor pe care trebuie să le puneți și care vă vor oferi ceea ce vă trebuie pentru o apreciere corectă.

- **Conținut** – informațiile pe care le doriți și întrebările pe care le puneți pentru a le obține.

- *Contact* – capacitatea dumneavoastră de a realiza și menține un contact bun cu candidații, de a stabili genul de legătură care-i va încuraja să vorbească deschis, dezvăluindu-și astfel punctele tari și pe cele slabe.
- *Control* – capacitatea dumneavoastră de a controla interviul astfel încât să obțineți informațiile pe care le doriți.

Toate acestea necesită planificarea amănunțită a interviului din punctul de vedere al conținutului, duratei, structurii și folosirii întrebărilor. Mai înainte de a face toate acestea trebuie să analizați însă cine va conduce interviul și ce pregătiri trebuie făcute în acest sens.

PREGĂTIREA PENTRU INTERVIU

Pregătiri inițiale

Primul dumneavoastră pas în pregătirea pentru un interviu ar trebui să fie familiarizarea sau refamiliarizarea cu specificațiile ce definesc genul de individ pe care-l doriți pentru post, din punctul de vedere al calificărilor, experienței și personalității. În această etapă este de asemenea recomandabil să pregătiți întrebări pe care le puteți adresa tuturor candidaților pentru a obține informațiile de care aveți nevoie. Dacă le veți pune tuturor întrebări identice, veți putea să comparați răspunsurile.

Ar trebui după aceea să citiți CV-urile candidaților și formularele de aplicare sau scrisorile de prezentare. În felul acesta se vor identifica orice întrebări speciale pe care ar trebui să le puneți despre cariera lor sau se vor completa lacunele – „ce semnifică pauza aceasta dintre slujbele C și D?” (deși nu trebuie să puneți întrebarea chiar atât de direct, ci ar fi mai bine să spuneți ceva de genul: „Am observat că există o pauză de șase luni între momentul când v-ați părăsit slujba C și ați început slujba D. Vă deranjează dacă îmi spuneți ce ați făcut în acel răstimp?”).

Durata

În această etapă ar trebui să decideți cât timp doriți să acordați fiecărui interviu. Ca regulă generală, se cer 45–60 minute pentru întrevederile serioase, specializate sau tehnice. Posturile de nivel mediu necesită 30–45 de minute. Posturile cu activități de rutină pot fi acoperite în 20–30 de minute. Timpul pe care-l alocați depinde însă de post și nu este recomandabil să insultați un candidat, desfășurând un interviu superficial.

CONȚINUTUL INTERVIULUI

Un interviu are trei secțiuni: început, mijloc și sfârșit.

Începutul

La începutul interviului, trebuie să-i faceți pe candidați să se simtă în largul lor, întrucât doriți ca ei să vorbească liber atunci când vă răspund întrebărilor. Dacă începeți prea brusc, ei nu vor mai vorbi liber. Salutați-i și mulțumiți-le că s-au prezentat la interviu, exprimându-vă plăcerea reală pentru această întâlnire. Nu irosiți totuși prea mult timp discutând despre condițiile meteo sau despre transportul până la interviu.

Unii interviuatori încep prin a descrie compania și postul. Ori de câte ori este posibil, este recomandabil să eliminați partea aceasta a interviului, expediindu-le candidaților o descriere succintă a postului și câteva informații despre companie. Dacă nu sunteți atent, veți consuma prea mult timp în această etapă, mai ales în cazul în care candidatul se dovedește ulterior a fi clar neadecvat. O scurtă referință despre post ar trebui să fie suficientă, iar ea poate să fie extinsă la sfârșitul interviului.

Mijlocul

În partea de mijloc a interviului veți afla ceea ce vă interesează despre candidați. Partea aceasta ar trebui să dureze minimum 80% din timpul total, lăsând, să zicem, 5% pentru început și 15% pentru sfârșit.

Aici începeți să puneți întrebări concepute pentru a oferi informații despre:

- Măsura în care cunoștințele, aptitudinile, capacitățile și calitățile personale ale candidaților satisfac specificațiile pentru post.
- Trecutul profesional și motivațiile candidaților și, uneori, anumite aspecte ale comportamentului lor la slujbă, de exemplu absenteismul și concediile de boală.

Sfârșitul

La sfârșitul interviului oferiți-le candidaților ocazia de a pune întrebări despre post și companie. Calitatea acestor întrebări vă poate oferi adesea indicii despre gradul lor de interes și despre capacitatea de a pune întrebări pertinente.

Puteți dori să dezvoltați puțin detaliile despre post. În cazul în care candidații sunt promițători, în această etapă unii interviuatori preamăresc caracteristicile atractive ale postului. Lucrul acesta este bun, atâta timp cât nu se exagerează. Pentru a oferi o „avanpremieră realistă”, trebuie menționate și posibilele aspecte negative – de exemplu, necesitatea de a efectua deplasări sau programul de lucru cu ore dificile. În cazul în care candidații sunt în mod evident nepotriviiți, îi puteți ajuta cu tact să se autoelimine, referindu-vă la aspecte ale postului care s-ar putea să nu-i atragă sau pentru care nu sunt de fapt calificați. Este mai bine să nu insistați prea mult asupra acestor puncte. Adesea este suficient să puneți întrebarea simplă: „Aceasta este o

cerință esențială a postului – ce părere aveți despre ea?”. Puteți urma această întrebare generală cu altele mai specifice: „Credeti că dețineți genul convenit de experiență?”, „Sunteți încântat de acest aspect al postului?”

În această etapă ar trebui să puneți întrebările finale despre disponibilitatea candidaților, atâta vreme cât sunt promițători. Puteți să întrebați când putea să înceapă munca și despre eventuale aranjamente pe care și le-au făcut pentru vacanță.

Ar trebui de asemenea să le solicitați permisiunea de a obține referințe de la actualii și foștii lor patroni. S-ar putea ca ei să nu dorească să-l abordați pe actualul lor patron și atunci ar trebui să le spuneți că dacă li se va face o ofertă de angajare, aceasta va fi condiționată de referințe satisfăcătoare din partea patronului. Este util să vă asigurați că aveți numele persoanelor pe care le puteți aborda.

În cele din urmă informați-i pe candidați despre ce se va întâmpla în continuare. Dacă este posibil să treacă un timp înainte ca ei să primească o înștiințare din partea dumneavoastră, ar trebui să li se spună că le veți scrie imediat ce este posibil, dar că va exista o întârziere (nu faceți promisiuni pe care nu le veți putea respecta).

În mod normal nu se obișnuiește ca la sfârșitul interviului să-i informați pe candidați asupra deciziei dumneavoastră. Trebuie să aveți timp pentru a reflecta asupra lor și nu este recomandabil să le lăsați impresia că luați hotărârea sub imperiul momentului.

PLANIFICAREA INTERVIULUI

Atunci când planificați interviuri, trebuie să vă gândiți cum vă veți succeda întrebările, mai ales în partea de mijloc. Există două metode esențiale, care sunt descrise în continuare.

Metoda biografică

Metoda biografică este probabil cea mai răspândită, fiindcă este ușor de utilizat și pare a fi rațională. Interviul se poate desfășura cronologic, începând cu prima slujbă sau chiar cu școala absolvită și, dacă este necesar, colegiul sau facultatea. După aceea sunt abordate succesiv slujbele pe care le-a avut, dacă au existat, sfârșind cu cea actuală, asupra căreia se insistă cel mai mult, în cazul în care candidatul a deținut-o un timp rezonabil. Dacă nu sunteți însă atent, folosirea metodei biografice cu un individ care a avut multe slujbe poate însemna să irosiți prea mult timp cu acestea, lăsând timp insuficient pentru experiențele recente, care sunt cele mai importante.

Pentru depășirea acestei probleme, o metodă biografică alternativă este de a începe cu slujba prezentă, care este discutată în profunzime. După aceea interviuatorul se întoarce cronologic, slujbă cu slujbă, dar se concentrează doar asupra experiențelor foarte interesante sau relevante din slujbele respective.

Problema metodei biografice o reprezintă faptul că este previzibilă. Candidații experimentați sunt familiari cu ea și au istoria pregătită și „lustruită” în punctele mai subrede. De asemenea, este posibil să nu vă puteți baza pe ea. Puteți scăpa foarte ușor o informație importantă, concentrându-vă asupra succesiunii de slujbe, în loc să vă concentrați asupra aspectelor esențiale ale experienței candidaților, care le ilustrează capacitățile.

Metoda bazată pe criterii, sau „cu țintă”

Metoda aceasta se bazează pe analiza prealabilă a specificațiilor pentru post. După aceea puteți selecta criteriile pe baza cărora să apreciați cât de potrivit este candidatul, ajungând în postura de a „ținti” aceste criterii esențiale în timpul interviului. Puteți decide asupra întrebărilor pe care trebuie să le adresați pentru a obține de la candidați informații despre cunoștințele, aptitudinile, capacitățile și calitățile lor personale ce pot fi comparate cu criteriile de evaluare a măsurii în care ei se potrivesc cu specificațiile.

Acesta este probabil modul cel mai bun de a vă focaliza interviul pentru a vă asigura că veți obține toate informațiile necesare despre candidați pentru compararea cu specificațiile pentru post.

TEHNICI PENTRU INTERVIEVAT

Întrebările

Cea mai importantă tehnică pentru interviuat pe care trebuie s-o dobândiți și practicați este adresarea întrebărilor. Punerea de întrebări pertinente care să obțină răspunsuri informative este un talent pe care oamenii nu-l dețin în mod neapărat, dar pe care îl pot dezvolta. Pentru a vă îmbunătăți tehnicile de adresare a întrebărilor, este recomandabil ca la sfârșitul unui interviu să vă autoexaminați: „Am pus întrebările potrivite?”, „Le-am formulat bine?”, „Am reușit să-i determin pe candidați să răspundă liber?”

Există mai multe tipuri diferite de întrebări, care vor fi descrise în continuare. Alegându-le pe cele corecte îi puteți determina pe candidați să se „deschidă” sau îi puteți limita la oferirea de informații specifice, pentru a extinde ori clarifica un răspuns. Celelalte aptitudini pe care ar trebui să le dețineți sunt capacitatea de a stabili o legătură, a asculta, a menține continuitate, a păstra contactul și a lua notițe.

Principalele tipuri de întrebări sunt descrise în continuare.

Întrebările deschise

Întrebările deschise sunt cele mai potrivite pentru a-i determina pe candidați să vorbească, de a-i face să se „deschidă”. Ele sunt întrebări la care nu se poate răspunde prin „da” sau „nu” și care încurajează un răspuns detaliat. Răspunsurile dintr-un singur cuvânt sunt rareori edificatoare. O idee bună este să începeți interviul cu una sau două întrebări deschise, ajutându-i astfel pe candidați să se acomodeze.

Întrebările deschise sau frazele care invită un răspuns pot fi formulate astfel:

- „Aș dori să-mi povestești despre genul de muncă pe care o efectuați în slujba dumneavoastră actuală.“
- „Ce știți despre...?“
- „Ați putea să-mi dați niște exemple de...?“
- „În ce moduri credeți că experiența dumneavoastră face să fiți potrivit pentru postul la care ați aplicat?“

Întrebările de sondaj

Întrebările de sondaj sunt utilizate pentru a obține detalii suplimentare sau pentru a vă asigura că veți căpăta toate informațiile. Le adresați atunci când răspunsurile au fost prea generale sau când suspectați că pot exista și informații mai relevante pe care candidații nu le-au dezvăluit. Un candidat poate susține că ar fi făcut ceva și poate fi util să aflați mai multe detalii despre ce a fost vorba. Intervievatorii nepricepuți manifestă tendința de a ignora răspunsurile generale și lipsite de informații, fără a sonda pentru detalii suplimentare, pur și simplu fiindcă aderă rigid la o listă predeterminată de întrebări deschise. Intervievatorii iscusiți sunt capabili să-și adapteze metoda, pentru a se asigura că vor obține datele, și în același timp vor menține controlul, pentru a încheia interviul la timp.

Iată câteva exemple de întrebări de sondare:

- „M-ați informat că ați avut experiență în... Ați putea să-mi spuneți mai multe despre ceea ce făceați?“
- „Ați putea descrie mai detaliat echipamentul pe care-l utilizați?“
- „Ce pregătire aveți pentru a opera echipamentul/ mașina/ calculatorul?“
- „De ce credeți că s-a întâmplat asta?“

Întrebările închise

Întrebările închise intenționează clarificarea unei informații. Replica așteptată va fi un singur cuvânt explicit sau o propoziție scurtă. Dintr-un punct de vedere, o întrebare închisă acționează ca o examinare, însă produce o declarație succintă, fără a intra în detalii. Atunci când puneți o întrebare închisă, intenționați să aflați:

- Ce a făcut sau n-a făcut candidatul – „Ce ați făcut atunci?“
- De ce s-a întâmplat ceva – „De ce s-a întâmplat asta?“
- Când s-a întâmplat ceva – „Când s-a întâmplat asta?“
- Cum s-a întâmplat ceva – „Cum a apărut situația aceasta?“
- Unde s-a întâmplat ceva – „Unde erați în momentul respectiv?“
- Cine a participat – „Cine a mai fost implicat?“

Întrebările de capacitate

Întrebările de capacitate ținesc să stabilească ce știu candidații, aptitudinile pe care le dețin și utilizează și ce sunt ei capabili să facă. Ele pot fi deschise, de

sondare sau închise, dar vor fi întotdeauna focalizate cât mai precis asupra conținutului specificațiilor pentru post în privința cunoștințelor, aptitudinilor și capacităților.

Genul de întrebări de capacitate pe care le puteți adresa sunt:

- „Ce știți despre...?”
- „Cum ați căpătat cunoștințele acestea?”
- „Care sunt aptitudinile esențiale pe care sunteți așteptat să le utilizați în activitatea dumneavoastră?”
- „Cum ar evalua actualul dumneavoastră patron nivelul de aptitudini la care ați ajuns în...?”
- „La ce folosiți aceste aptitudini?”
- „Cât de frecvent folosiți aceste aptitudini?”
- „Ce instruire ați primit pentru a dezvolta aceste aptitudini?”
- „Îmi puteți spune exact ce fel de experiență și cât de multă ați avut în...?”
- „Mi-ați putea spune mai multe despre ce ați făcut realmente în această latură a muncii dumneavoastră?”
- „Îmi puteți oferi exemple ale genului de muncă pe care ați desfășurat-o care v-ar califica pentru postul acesta?”
- „Mi-ați putea spune mai multe despre mașinăriile, echipamentul, procesele sau sistemele pe care le operați/ pentru care sunteți responsabil?” (Informațiile s-ar putea referi la ieșiri sau produse, toleranțe, folosirea de calculatoare sau software, probleme tehnice etc.)
- „Care sunt problemele cele mai uzuale cu care trebuie să vă confrunțați?”
- „Mi-ați putea relata despre situații când a trebuit să vă confrunțați cu o problemă neașteptată sau o criză?”

Întrebările inutile

Există două tipuri de întrebări inutile:

- *Întrebările multiple* de felul „Ce aptitudini utilizați cel mai frecvent în munca dumneavoastră? Sunt de natură tehnică, de conducere, de muncă în echipă sau de comunicare?” nu vor face altceva decât să deruteze candidații. Veți căpăta probabil un răspuns parțial sau care induce în eroare. Puneți câte o întrebare pe rând.
- *Întrebările indicative* care sugerează răspunsul la care vă așteptați sunt de asemenea inutile. Dacă puneți o întrebare de felul „Asta credeți, nu-i așa?”, veți primi răspunsul: „Da, asta cred.” Dacă puneți o întrebare de felul „Înțeleg că de fapt nu credeți că...?”, veți primi răspunsul: „Nu, nu cred.” Niciunul dintre aceste răspunsuri nu vă va aduce vreun câștig.

Întrebările de evitat

- Evitați orice întrebări care pot fi interpretate ca fiind cu tentă sexuală, rasistă sau de altă natură similară.

Zece întrebări utile

În continuare sunt oferite zece întrebări utile dintre care le puteți alege pe cele relevante în mod particular într-un interviu pe care-l conduceți:

1. „Care sunt cele mai importante aspecte ale muncii pe care o desfășurați în prezent?”
2. „Care credeți că au fost realizările cele mai notabile din cariera dumneavoastră până acum?”
3. „Ce fel de probleme ați rezolvat cu succes, recent în slujba dumneavoastră?”
4. „Ce ați învățat din slujba actuală?”
5. „Care a fost experiența dumneavoastră în...?”
6. „Ce știți despre...?”
7. „Care este abordarea dumneavoastră în problema...?”
8. „Ce anume vă interesează în particular la postul acesta și de ce?”
9. „Acum, după ce ați aflat mai multe despre post, vreți să-mi spuneți care dintre aspectele experienței dumneavoastră sunt cel mai relevante?”
10. „Există altceva despre cariera dumneavoastră care n-a fost amintit în acest interviu, dar despre credeți că ar trebui să știu?”

EVALUAREA DATELOR

Dacă ați desfășurat un interviu bun, ar trebui să dețineți informațiile pentru evaluarea măsurii în care candidații corespund fiecăruia dintre punctele esențiale din specificațiile pentru post. Vă puteți rezuma evaluările, acordându-le calificative pentru fiecare specificație – „depășește specificațiile”, „corespunde pe deplin specificațiilor”, „corespunde specificațiilor minime”, „nu corespunde specificațiilor minime”.

Puteți evalua motivația în linii generale ca „foarte motivat”, „rezonabil de motivat”, „puțin motivat”.

Ar trebui de asemenea să trageți unele concluzii din trecutul profesional al candidaților și din alte informații pe care le-ați obținut despre comportamentul lor la muncă. Ar trebui să acordați credit unei cariere care a progresat constant, chiar dacă au existat schimbări de slujbă. Pe de altă parte, multe asemenea schimbări de slujbă fără motive justificate și fără realizarea unui progres vă pot determina să suspectați instabilitatea unui candidat. Nu trebuie învinuit un singur recul, deoarece așa ceva se poate întâmpla oricui. Șomajul nu este un stigmat, ci un fenomen constant, totuși dacă tiparul se repetă, aveți toate motivele să fiți bănuitor.

În cele din urmă se pune întrebarea delicată dacă apreciați că veți putea lucra alături de candidat și dacă apreciați că el se va încadra în echipă. Trebuie să fiți foarte precaut în privința formulării de judecăți privind felul în care vă veți înțelege cu cineva. Dacă sunteți totuși absolut sigur că relațiile cu candidatul nu vor funcționa,

trebuie să Țineți seama de sentimentul respectiv, atȃta timp cȃt vȃ asigurați cȃ existȃ temeieri rezonabile bazate pe comportamentul candidatului la interviu. Țineți seama ȩnsȃ de erorile obișnuite pe care le pot face interviuatorii. Dintre acestea fac parte:

- A trage concluzii pripite pe baza unei singure date favorabile – „efectul halo“.
- A trage concluzii pripite pe baza unei singure date nefavorabile – „efectul coarne“.
- A nu examina echilibrul dintre datele favorabile și cele nefavorabile ȩn mod logic și obiectiv.
- A nu ajunge la concluzii ferme pe baza unor dovezi inadecvate.
- A face judecȃți pripite sau spontane.
- A face judecȃți subiective pe temeieri de sex, rasȃ, invaliditate, religie, ȩnfȃțișare, accent, clasȃ sau orice alt aspect din trecutul, circumstanțele sau cariera candidatului care nu se potrivesc cu preȩconceȃțiile dumneavoastrȃ despre ceea ce cȃutați.

Ajungerea la o concluzie

Comparați ȩntre ele evaluȃrile tuturor candidaȃilor. Dacȃ un candidat nu corespunde ȩntr-un domeniu esenȃial pentru succes, el trebuie respins. Nu vȃ puteȃi asuma riscuri. Alegerea dumneavoastrȃ trebuie fȃcutȃ ȩntre candidaȃi care ating un standard acceptabil la toate criteriile. Dupȃ aceea puteȃi ajunge la o judecatȃ generalȃ, fȃcȃnd referire la evaluȃrile lor din fiecare categorie și la trecutul lor profesional, pentru a decide cine prezintȃ probabilitatea cea mai mare de a reuși.

ȩn cele din urmȃ, trebuie sȃ luați totuși decizia ȩntre candidaȃi calificaȃi. Poate sȃ existe un candidat remarcabil, dar de cele mai multe ori este vorba despre doi sau trei. ȩn aceste circumstanțe ar trebui sȃ ajungeți la o opinie echilibratȃ despre candidatul cel mai probabil de a corespunde postului și companiei și ȩn același timp sȃ aibȃ potenȃial pentru o carierȃ pe termen lung, dacȃ așȃ ceva este posibil. Nu vȃ opriți ȩnsȃ, din motive de disperare, asupra candidatului de pe locul al doilea. Mai bine ȩncercați din nou.

Nu uitați sȃ faceți (și sȃ pȃstrați) notiȃe ale motivelor care v-au determinat sȃ efectuați alegerea respectivȃ și pentru care i-ați respins pe candidaȃi. Acestea, laolaltȃ cu aplicaȃiile candidaȃilor, ar trebui pȃstrate minimum șase luni pentru eventualitatea ȩn care decizia dumneavoastrȃ este atacatȃ ca fiind discriminatorie.

Cum să fiți interviuat

LA FEL cum există metode și aptitudini pentru a intervieva (care au fost descrise în capitolul 20), există metode și aptitudini pentru a vă prezenta la un interviu – a face impresia cuvenită și a răspunde la întrebări într-un mod care să-l convingă pe interviuator că sunteți persoana potrivită pentru slujbă. Capitolul acesta oferă recomandări în privința abordărilor de bază pe care le puteți adopta atunci când sunteți interviuat; deși niciuna dintre ele nu garantează că veți obține postul, toate vă vor fi de folos în a vă spori șansele. Abordările acestea se referă la:

- Pregătirea pentru interviu.
- Crearea impresiei favorabile.
- Autoprezentarea.
- Răspunsurile la întrebări.
- Încheierea într-o notă optimistă.

PREGĂTIREA PENTRU INTERVIU

Primul lucru de care trebuie să țineți seama atunci când vă pregătiți pentru interviu este că n-ați fi fost chemat să vă prezentați, dacă n-ați fi corespuns cel puțin specificațiilor de bază. Aceasta ar trebui să vă ofere încredere pentru a planifica modul cel mai bun în care să clădiți pe temelia existentă. Va trebui să răspundeți la următoarele întrebări:

- *Ce pot să ofer ca să ajung într-o poziție favorabilă pentru a căpăta slujba?* Răspundeți la această întrebare, studiind ceea ce știți despre slujbă din anunțul pe care l-ați citit, sau, ideal, dintr-o specificație mai detaliată asigurată de potențialii angajatori. Materialele respective ar trebui să vă ofere o idee despre ce anume caută ei.

- *Cum să-mi prezint calificările pentru slujbă?* Pentru a răspunde la această întrebare, pregătiți o declarație scurtă, de 40-50 de cuvinte, care rezumă ce aveți de oferit, care vă sunt ambițiile și motivele pentru care doriți slujba. Acesta poate fi punctul dumneavoastră de referință pe durata interviului, pe care să-l folosiți drept bază pentru descrieri mai detaliate ale realizărilor și experienței acumulate, însoțite de explicații ale relevanței lor. O astfel de declarație poate să sune astfel:

Sunt un manager de proiect cu experiență și toate dovezile existente în această privință arată că am predat proiectele la timp, în conformitate cu specificațiile și încadrându-mă în buget. Realizările mele într-o companie care operează în aproximativ același domeniu ca și compania dumneavoastră mă recomandă pentru poziția de manager de rang înalt despre care discutăm.

- *Ce răspunsuri pot să ofer la unele întrebări tip? De exemplu:*
 - De ce doriți această slujbă?
 - Povestiți-mi despre dumneavoastră.
 - Care au fost realizările dumneavoastră majore în slujba actuală?
 - Care vă sunt punctele tari?
 - Care vă sunt punctele slabe?
 - Ce credeți că veți aduce în această slujbă?
 - Ce vă interesează cel mai mult în munca dumneavoastră?
 - Relatați-mi o ocazie în care ați rezolvat cu succes o problemă majoră la muncă.
 - Care vă sunt ambițiile de viitor?
 - Care vă sunt interesele exterioare muncii?

Unele dintre materialele pentru răspunsurile la aceste întrebări ar trebui să le puteți schița în declarația dumneavoastră. Trebuie să vă gândiți în ce mod să le dezvoltați, totuși nu încercați să învățați răspunsurile pe dinafară. Trebuie să lăsați impresia de spontaneitate și, în orice caz, nu puteți fi sigur că aceste întrebări vă vor fi puse în aceeași formă (deși ar fi un interviu realmente neobișnuit dacă niciuna dintre ele nu ar apărea sub o formă sau alta).

CREAREA IMPRESIEI FAVORABILE

Contează foarte mult prima impresie pe care o lăsați la un interviu. De obicei interviuatorii au tendința (frecvent greșită) de a îngădui ca reacția lor inițială să domine întregul interviu și de aceea trebuie să vă prezentați cât mai bine din capul locului. Iată câteva lucruri pe care le puteți face:

- Să vă îmbrăcați corespunzător – îngrijit, nu țișător.
- Să intrați plin de încredere în cameră.
- Să strângeți ferm mâna și să mențineți contactul vizual.
- Să oferiți indicii non-verbale, așa cum sunt zâmbetele (dar nu sub forma unor rânjete prostești), răspunsurile adresate intervievatorului sub forma încuviințărilor din cap, aplecările spre înainte ale corpului când ascultați și răspundeți etc.
- Să nu stați pe marginea scaunului, ci cât mai spre spătar, fără a vă afunda totuși în scaun.
- Să priviți deschis intervievatorul, menținând un nivel ridicat al contactului vizual.

Din capul locului trebuie să transmiteți impresia de încredere în sine. Aceasta este ceea ce caută întotdeauna intervievatorii. Iar pe toată durata interviului, felul în care răspundeți la întrebări trebuie să transmită încrederea pe care o aveți în propriile dumneavoastră capacități și în faptul că sunteți potrivit pentru slujbă. Cu cât sunteți mai elocvent, fără a cădea în volubilitate, cu atât mai bine.

RĂSPUNSURILE LA ÎNTREBĂRI

Un intervievator bun vă va adresa întrebări deschise, care vă vor încuraja să vorbiți și să vă dezvăluiți atuurile și slăbiciunile. Unii oameni vorbesc atât de mult, încât practic „și-o fac cu propria lor gură“, așa încât aveți grijă să nu intrați în prea multe amănunte. Răspunsurile trebuie să fie cât mai concise, clare și sigure pe sine.

Întrebuințați un limbaj constructiv și oferiți informații constructive. Prezentați-vă cazul în mod convingător. Dacă veți începe toate răspunsurile cu expresii de tipul „Eu consider“, „Eu cred“ sau „Poate“, vă puteți slăbi poziția. În același timp există pericolul de a părea prea lăudăros sau egoist, dacă vă proclamați întruna succesele și începeți toate frazele cu „Eu“. Max Eggert (2003) sugerează că deși poate fi mai eficient să spuneți „Eu am făcut“ decât „Noi am făcut“, puteți reduce impresia de egoism folosind formulări ca „Experiența mea îmi arată că...“, „Colegii îmi spun că...“, „Șeful meu mi-a spus odată că...“ sau „Echipa pe care o conduceam a putut să...“

Una dintre întrebările cele mai dificile care vi se pot adresa se referă la punctele dumneavoastră slabe. Nu puteți susține că nu aveți niciunul (nu vă va crede nimeni). Totuși, deoarece informațiile negative sunt mai importante pentru intervievatori decât cele pozitive, Max Eggert recomandă să nu recunoașteți niciodată decât un singur punct slab, deși intervievatorii vă vor întreba de obicei despre punctele slabe (la plural). El mai sugerează intervievaților să „reacționeze“ față de întrebări, nu doar să „răspundă“ la ele, adică să controlați informațiile pe care le oferiți despre dumnea-

voastră. Pentru a ilustra acesta tehnică, el sugerează ca răspunsul la o întrebare despre punctele slabe să fie tratată astfel:

- Alegeți o trăsătură evidentă a caracterului sau personalității dumneavoastră.
- Deformați trăsătura respectivă până devine un defect.
- Plasați-o în trecutul îndepărtat.
- Arătați cum ați depășit-o.
- Confirmați că nu mai reprezintă o problemă.

ÎNCHEIEREA ÎNTR-O NOTĂ OPTIMISTĂ

La sfârșitul interviului veți fi întrebat adesea dacă aveți întrebări. Nu plictisiți interviewerul cu întrebări banale despre companie sau despre slujbă, ci puneți întrebări constructive care asumă în mod tacit că ați obținut postul, de forma: „Care vor fi prioritățile mele când (nu „dacă“) îmi voi începe munca?“ și „Ce se așteaptă din partea mea să realizez în primul an?“

Cum să obțineți devotament în muncă

DEVOTAMENTUL în muncă are loc atunci când oamenii sunt dedicați muncii lor. Ei sunt interesați, ba chiar stimulați, de ceea ce fac. Devotamentul în muncă poate să existe chiar și când indivizii nu sunt dedicați organizației, decât în măsura în care le oferă oportunitatea și libertatea de a-și îndeplini sarcinile și dezvolta talentele și potențialul. Ei pot fi mai degrabă atașați tipului de muncă pe care-l desfășoară, decât companiei care le oferă muncă respectivă, mai ales dacă acționează în domeniul informațiilor. Obținerea de devotament în muncă este mai probabilă atunci când oamenii se simt împuterniciți, așa cum se va discuta la sfârșitul acestui capitol.

DEZVOLTAREA DEVOTAMENTULUI ÎN MUNCĂ

Dezvoltarea devotamentului în muncă începe prin crearea fișei postului sau „dezvoltarea rolului”. Aceasta se focalizează pe asigurarea de:

- *Interes și provocare*; gradul în care munca este interesantă în sine și creează obiective solicitatoare pentru oameni.
- *Varietate*; gradul în care activitățile ce fac parte din muncă necesită anumite talente și capacități.
- *Autonomie*; libertatea și independența de care dispune ocupantul postului, incluzând capacitatea de a lua decizii, de a-și exercita dreptul la opțiune, de a stabili graficul lucrărilor și de a decide asupra procedurilor necesare, ca și responsabilitatea sa personală pentru rezultate.
- *Identitatea sarcinii*; gradul în care postul necesită încheierea unei lucrări complete și identificabile.
- *Importanța sarcinii*; măsura în care lucrarea contribuie la un rezultat final important și are un impact substanțial asupra vieții și activității altor oameni.

Toți acești factori sunt afectați de structura companiei, de sistemul de muncă și de calitatea conducerii. Cea din urmă este esențială. Puteți aduce o contribuție majoră la obținerea devotamentului în muncă și astfel la sporirea performanțelor prin modul în care îi conduceți pe oameni, iar aspectul acesta se referă și la efortul de a vă asigura că posturile lor oferă varietate, autonomie, identitatea și importanța sarcinii. Toate acestea depind de felul în care sunt conduși subalternii într-o măsură mai mare decât orice alt proces convențional de creare a postului. În mod frecvent managerii și conducătorii de echipe dispun de libertate apreciabilă privind felul în care alocă sarcinile și măsura în care delegă responsabilitățile. Ei pot oferi feedback care recunoaște aportul oamenilor și pot explica în mod clar importanța muncii pe care o îndeplinesc.

Firma de consultanță Hay Group a dezvoltat un model pentru ceea ce a denumit „performanță angajată”, care este alcătuit din șase elemente (a se vedea tabelul 22.1). Unele dintre aceste elemente vor depinde de ceea ce face compania, deși în calitate de manager puteți ajuta la dezvoltarea politicilor în domenii ca echilibrul muncă/viață. În același timp puteți aduce contribuții directe în toate cele șase domenii definite în tabel.

ÎMPUTERNICIREA

Devotamentul în muncă poate să implice, de asemenea, împuternicirea indivizilor. Aceasta este procesul prin care oamenilor li se oferă mai multă „putere” sau libertate de a exercita control și de a-și asuma responsabilitate pentru munca lor. Înseamnă în același timp acordarea de mai multă autonomie. Împuternicirea eliberează capacitățile creatoare și inovatoare ale indivizilor și asigură mai multă satisfacție în muncă, motivație și devotament. Este vorba despre dăruire atât din partea inimilor, cât și a minților oamenilor, astfel încât ei să poată profita de oportunitățile ce li se oferă pentru o responsabilitate sporită.

Tabelul 22.1. Modelul Hay Group al performanței devotate

1. <i>Inspirație/valori</i> reputația companiei valorile și comportamentele organizaționale calitatea conducerii partajarea riscului recunoașterea comunicarea	2. <i>Calitatea muncii</i> perceperea valorii muncii provocarea/interesele oportunitățile pentru realizări libertatea și autonomia volumul de lucru calitatea relațiilor de muncă
--	--

3. <i>Posibilitățile mediului</i> mediul fizic aparatura și echipamentul instruirea pentru post (poziția curentă) informațiile și procesele siguranța/securitatea personală	5. <i>Echilibrul muncă/viață</i> mediul susținător recunoașterea ciclului vieții nevoile/flexibilitatea siguranța venitului susținerea socială
4. <i>Recompense tangibile</i> salariul competitiv beneficiile de calitate stimulentele pentru performanțe superioare potențialul de proprietate primele pentru recunoaștere obiectivitatea recompensării	6. <i>Creștere viitoare/oportunități</i> învățarea și dezvoltarea dincolo de slujba curentă oportunitățile de avansare în carieră îmbunătățirea performanțelor și feedback

Iată în continuare zece modalități de împuternicire a oamenilor:

1. Delegați responsabilitatea într-o măsură mai mare.
2. Implicați-i pe oameni în stabilirea propriilor lor obiective și standarde de performanță și în deciderea asupra măsurării performanței.
3. Îngăduiți indivizilor și echipelor mai multă libertate în planificare, acțiune și monitorizarea propriilor lor performanțe.
4. Implicați-i pe oameni în dezvoltarea propriilor lor soluții pentru probleme.
5. Creați echipe autoconduse – care-și stabilesc propriile obiective și standarde și-și gestionează propriile performanțe.
6. Acordați-le oamenilor posibilitatea de a propune decizii în privința acțiunilor ce trebuie întreprinse.
7. Ajutați-i pe oameni să învețe din propriile lor greșeli.
8. Încurajați continua dezvoltare, astfel încât oamenii să poată crește în rolurile lor și în același timp să crească rolurile respective.
9. Împărtășiți-vă ideile și planurile de viitor cu membrii echipei dumneavoastră.
10. Aveți încredere în oameni și tratați-i ca pe adulți (Tom Peters).

Cum să fiți un lider mai bun

CONDUCEREA este procesul de a-i inspira și însufleți pe indivizi, astfel încât ei să ofere tot ce au mai bun pentru obținerea unui rezultat dorit. Conducerea se referă la determinarea oamenilor de a acționa în direcția cuvenită, câștigându-le devotamentul și motivându-i să-și atingă obiectivele. Potrivit afirmației lui Warren Bennis și Bert Nanus (1985): „Managerii fac lucrurile bine, liderii fac lucrurile bune.”

Rolurile liderului

Liderii au două roluri esențiale. Ei trebuie:

1. *Să realizeze sarcina*; de aceea există ei. Liderii asigură îndeplinirea obiectivului grupului. În caz contrar rezultă frustrare, lipsă de armonie, critici și în cele din urmă poate chiar dezintegrarea grupului.
2. *Să mențină relații eficiente* între ei și membrii grupului, ca și între persoanele din interiorul grupului. Relațiile sunt eficiente în cazul în care contribuie la realizarea sarcinii. Ei pot fi preocupați de echipă, moralul ei și sentimentul de obiectiv comun, respectiv de indivizi și de felul în care sunt aceștia motivați.

Cu ceva timp în urmă (1984) expertul în arta conducerii John Adair a sugerat că aceste cerințe sunt cel mai bine exprimate sub forma a trei domenii de necesități pe care trebuie să le satisfacă liderii. Acestea sunt: (1) *necesități de sarcină* – realizarea lucrării; (2) *necesități de individ* – armonizarea necesităților individului cu necesitățile de sarcină și grup; și (3) *necesități de grup* – clădirea și menținerea spiritului de echipă.

Cercetări mai recente au extins și perfecționat acest model, totuși el continuă să fie valid ca descriere fundamentală a rolului conducerii.

STILURILE DE CONDUCERE

Conducătorii adoptă stiluri diferite, ce pot fi clasificate astfel:

- *Carismatic/non-carismatic.* Conducătorii carismatici se bazează pe personalitatea lor, pe calitatea de a-i inspira pe alții și pe „aura” personală. Adesea ei sunt lideri vizionari, orientați spre realizare, care-și asumă riscuri calculate și au capacități bune de comunicare. Conducătorii non-carismatici se bazează în principal pe cunoștințele lor (autoritatea este asumată de persoana cunosătoare), pe încrederea în sine discretă și pe abordarea detașată și analitică a rezolvării problemelor.
- *Autocrat/democrat.* Conducătorii autocrați își impun deciziile folosindu-se de poziția lor pentru a-i sili pe oameni să facă așa cum li se spune. Conducătorii democrați îi încurajează pe oameni să participe și să se implice în luarea deciziilor.
- *Declanșator/controlor.* Declanșatorii îi inspiră pe oameni cu ideile lor despre viitor și-i împuternicesc pentru a realiza obiectivele echipei. Controlorii îi manipulează pe oameni pentru a obține acordul lor.
- *Tranzacțional/transformist.* Conducătorii tranzacționali oferă bani, slujbe și securitate pentru a fi ascultați. Conducătorii transformiști îi motivează pe oameni să tindă spre obiective aflate la niveluri mai înalte.

IMPACTUL SITUAȚIEI

Situația în care activează conducătorii și echipele lor le va influența metodele adoptate. Nu există un stil ideal de conducere, ci totul depinde de circumstanțe. Liderii eficienți își pot adapta stilurile pentru a reacționa la situații și cerințe diferite. Factorii ce afectează măsura în care este convenit un stil vor fi: tipul companiei, natura sarcinii, caracteristicile grupului și (foarte important) personalitatea liderului. O metodă orientată spre sarcină (autocrat, controlor, tranzacțional) poate fi optimă în situații de urgență sau de criză sau atunci când liderul deține putere, susținere oficială și sarcina este relativ bine structurată. În aceste circumstanțe, un grup este mai pregătit să fie direcționat și instruit cum să procedeze. În situații mai puțin bine structurate sau ambigue, când rezultatele depind de buna conlucrare a unui grup care are un țel colectiv, conducătorii mai preocupați de menținerea unor relații bune (democrați, declanșatori, transformiști) vor avea mai multe șanse de a obține rezultate de calitate.

Cu toate acestea, analiști precum Charles Handy (1989) sunt preocupați de faptul că organizațiile inteligente trebuie să fie conduse prin convingere și consens. Charles Handy afirmă că liderul eroic din trecut „știa totul, putea face totul și putea soluționa toate problemele”, dar în prezent în linia întâi a ajuns conducătorul post-eroic

care „întreabă cum poate fi soluționată orice problemă într-un mod care să dezvolte capacitatea altor persoane de a o aborda“.

Calitățile liderului

Calitățile cerute liderilor pot varia oarecum în situații diferite, totuși cercetările și analizele efectuate asupra unor conducători eficienți au identificat mai multe caracteristici generale pe care le dețin în general conducătorii buni. John Adair (1984) enumeră următoarele calități ale conducătorului:

- *Entuziasm* – dorința de a realiza lucruri pe care le poate comunica altora.
- *Încredere* – credința în sine care poate fi, de asemenea, percepută de oameni (ea nu trebuie să fie însă exagerată, deoarece duce la aroganță).
- *Duritate* – elastic, tenace și solicitând standarde ridicate, căutând respect, dar nu neapărat popularitate.
- *Integritate* – a fi cinstit cu sine însuși; probitate personală, soliditate și onestitate care inspiră încredere.
- *Căldură* – în relații personale, grijă față de oameni și amabilitate.
- *Modestie* – disponibilitatea de a asculta și a-și recunoaște erorile; lipsă de aroganță și insolență.

Daniel Goleman (1998) pune accentul pe motivația obținerii de realizări mai presus de așteptări. El subliniază de asemenea (2000) necesitatea unui nivel ridicat de inteligență emoțională (a se vedea capitolul 14).

CERINȚELE ORGANIZAȚIILOR FAȚĂ DE LIDERI

Cercetările întreprinse de Industrial Society (1997) au arătat ce anume așteaptă organizațiile din partea liderilor și felul în care aceste cerințe se potrivesc în structura și culturile contemporane. Organizațiile doresc:

- Lideri care să asigure libertatea convenită pentru oameni, astfel încât aceștia să acționeze bine fără necesitatea supravegherii; să nu fie „boși“.
- Structuri fixe în care se poate avea încredere că oamenii lucrează cu supervizare minimă.
- Mulți indivizi care să fie capabili „să-și asume conducerea“, să preia rolul de lider atunci când este necesar și să se comporte consecvent în mod responsabil.
- O cultură în care indivizii pot fi sensibili față de cerințele clienților și rapizi față de schimbările din tehnologie.

COMPORTAMENTELE APRECIATE DE OAMENI LA LIDERI

Un sondaj întreprins de Industrial Society a cerut subiecților să clasifice importanța a 35 de factori din comportamentul liderilor. În ordinea importanței, primii zece factori au fost:

1. Dovedește entuziasm.
2. Susține alți oameni.
3. Recunoaște eforturile individuale.
4. Ascultă ideile și problemele indivizilor.
5. Oferă direcții.
6. Demonstrează integritate personală.
7. Practică ceea ce predică.
8. Încurajează munca în echipă.
9. Încurajează în mod activ feedbackul.
10. Dezvoltă alte persoane.

LISTA DE CONTROL A liderului

Sarcina

- Ce trebuie făcut și de ce?
- Ce rezultate trebuie obținute și când?
- Ce probleme trebuie depășite?
- În ce măsură sunt directe aceste probleme?
- Există o situație de criză?
- Ce trebuie întreprins acum pentru a aborda criza?
- Ce sunt aceste priorități?
- Ce presiuni este posibil să fie exercitate?

Individul

- Care sunt punctele lui tari, respectiv slabe?
- Care sunt modurile cele mai probabile de a-l motiva?
- În ce activități este cel mai capabil?
- Există posibilitatea de a-i spori flexibilitatea prin dezvoltarea de aptitudini noi?
- Cât de bine se descurcă în atingerea țintelor și standardelor de performanță?
- Există domenii în care trebuie să-și dezvolte capacități sau calificări?
- Cum îi pot oferi genul de susținere și îndrumare care-i va îmbunătăți performanțele?

Echipa

- Cât de bine este organizată?
- Funcționează bine ca un tot?
- Cum pot fi atinse devotamentul și motivația ei?
- La ce este pricepută și la ce este mai puțin pricepută?
- Ce pot face pentru a-i îmbunătăți performanțele?
- Membrii echipei sunt flexibili – capabili să îndeplinească sarcini diverse?
- Există posibilitatea de a împuternici echipa, astfel încât să-și poată asuma responsabilitate sporită pentru stabilirea standardelor, monitorizarea performanțelor și întreprinderea de acțiuni corective?
- Poate fi echipa încurajată să lucreze laolaltă pentru a produce idei în vederea îmbunătățirii performanțelor?

Studii de caz

Urmează descrierile stilurilor de conducere folosite de trei manageri foarte eficienți. În fiecare caz stilul a fost influențat de trei factori: mediul, oamenii implicați și personalitatea managerului.

Ted Smith

Ted Smith era manager de planificare într-o uzină mare și controla aproximativ 200 de oameni care lucrau în departamentele de planificare a proceselor, aprovizionare și controlul producției. Era un post cu multă responsabilitate și din personalul său făceau parte ingineri de înaltă calificare și funcționari care se ocupau cu activitățile de rutină.

Sarcina lui Ted era de a se asigura că departamentele respective funcționau perfect. Toți trebuiau să știe cu exactitate ce și când să facă. Cooperarea strânsă între cele trei domenii aflate sub controlul lui era esențială. Nu se putea discuta despre o conducere de tip carismatic. Ted trebuia să fie calm, relaxat, măsurat și ușor distant. Toți subordonații trebuiau să creadă că el știa perfect tot ce făcea și ce dorea.

De aceea Ted ținea regulat ședințe cu toți subordonații, în cadrul cărora trecea în revistă, rapid și eficient, progresul înregistrat, transmitea instrucțiuni și, când era necesar, discuta problemele. La aceste ședințe el era pregătit să treacă instantaneu de la poziția individului care știe precis ce dorește și se așteaptă din partea subalternilor să procedeze exact așa cum le-a spus (fiindcă este rațional și corect ca ei să facă așa) la poziția celui dispus să asculte opinii diferite, să le cântărească și să decidă. Uneori le azvârlea în mod deliberat managerilor săi o problemă și le cerea să plece și s-o rezolve, iar apoi să-l anunțe asupra rezultatului acțiunilor lor.

Ted se asigura, de asemenea, că managerii lui transmiteau conținutul acestor ședințe în jos pe cale ierarhică, la nivelul supervisorilor de linia întâi. La rândul lor, aceștia erau încurajați să țină ședințe regulate cu atelierele lor. Ted accentua permanent necesitatea muncii în echipă și-și demonstra devotamentul, asigurându-se că la ședințele interdepartamentale aveau prioritate problemele lipsei de cooperare sau comunicării defectuoase. Singura dată când a fost văzut manifestându-și furia a fost când munca a avut de suferit din cauza neînțelegerilor dintre departamente.

Elwyn Jones

Elwyn Jones era directorul de resurse umane al unui conglomerat mare din industria alimentară, cu peste 80 000 de angajați. Compania crescuse rapid în urma achizițiilor și era foarte descentralizată. În mod deliberat, personalul din sediul central era păstrat la minimum și Jones avea doar patru directori executivi care răspundeau în mod direct în fața lui. Jones era însă răspunzător pentru implementarea politicilor de personal de grup în toate diviziile și în aceste privințe directorii de personal ai diviziilor răspundeau direct în fața lui.

Jones nu se afla într-o poziție din care să le dicteze diviziilor ce dorea să facă acestea, ci le putea doar influența și simțea că trebuia să obțină acceptarea reală pentru politicile noi înainte de a le introduce. De aceea el trebuia să se consulte asupra oricăror schimbări sau inovații pe care dorea să le implementeze și, în majoritatea cazurilor, era nevoit să solicite cooperare pentru testarea ideilor noi.

Jones a adoptat o relație foarte neoficială, aproape tolerantă, cu personalul din sediul central. Le oferea linii directoare generale privind felul în care să-și dezvolte ideile în diviziile lor, dar îi încuraja să gândească și să acționeze individual. N-a ținut niciodată o ședință oficială. Prefera mai degrabă să se retragă în barul local, unde consuma cu colegii săi gin cu bitter și discuta strategiile de pe poziții de egalitate. El adopta exact aceeași metodă cu directorii de personal ai diviziilor, deși o dată sau de două ori pe an se reuneau toți într-o pensiune rustică (bineînțeles, una care se bucura de cele mai bune recomandări culinare) și petreceau două zile plăcute, discutând în general despre interesele lor comune.

James Robinson

James Robinson era directorul executiv al unei companii mijlocii (1 000 de angajați) în sectorul cu mișcare rapidă al bunurilor de consum. El răzbiase prin viață de unul singur și experiența lui fusese întotdeauna în organizații similare. Domeniul era foarte concurențial și presiunile pentru menținerea (și abia ulterior creșterea) segmentului de piață erau considerabile. În mod frecvent și rapid trebuiau luate decizii dure în privința produselor, piețelor și oamenilor. Consiliul de administrație avea un președinte non-executiv și trei directori non-executivi din exterior, dar aceștia îl lăsau

pe Robinson să-și impună punctul de vedere, atâta vreme cât obținea rezultatele dorite de ei – iar el le obținea.

Robinson era un despot, deși unul generos. El cunoștea despre domeniul lui de activitate mai multe decât oricare dintre directorii executivi, iar președintele și instituțiile esențiale (care erau reprezentate de directorii non-executivi din consiliul de administrație) se bazau implicit pe judecata lui.

Stilul de management al lui Robinson era furtunos. El nu-i suferea pe incompetenți și intervenea prompt în privința oricăror ineficiențe sau erori. El singur lua deciziile esențiale. La ședințele cu directorii executivi spunea uneori că dorea să audă opiniile celor prezenți, dar afirma cât se poate de limpede că hotărâse deja și ar fi fost necesară foarte multă convingere pentru a se răzgândi.

Totuși cunoașterea lui profundă a domeniului de activitate și abilitatea de a gândi, în funcție de circumstanțe, mai repede ca oricine au însemnat că, deși comportamentul autocratic era uneori insuportabil pe moment, cei implicați spuneau aproape de fiecare dată „trebuie să i-o recunoști bătrânului: își știe meseria și nu greșește“. El conducea, iar ei îl urmau. Aceasta se datora pur și simplu faptului că ei știau că Robinson putea realiza orice ar fi fost necesar în mediul volatil în care lucrau.

Cum să vă „conduceți” șeful

DACĂ doriți să obțineți rezultate, să inovați și să vă dezvoltați, trebuie să învățați cum să vă „conduceți” șeful. În dicționarul englez *Oxford*, verbul *to manage*¹ are următoarele definiții:

- A administra afaceri.
- A controla, a determina pe cineva să se supună altei persoane.
- A determina o persoană să accepte ceva prin șiretlic, măgulire sau expunere logică a motivelor.
- A opera asupra cuiva, a manipula într-un scop precizat.
- A determina o acceptare, prin folosirea ingeniozității; a reuși ceva.
- A trata sau a aborda cu grijă.

Deși concepte ca „șiretlic”, „măgulire” și „manipulare” nu ar juca în mod normal niciun rol, toate aceste definiții oferă indicii privind diversele aspecte ale „conducerii” șefului.

În cazul în care credeți cu adevărat că trebuie întreprins ceva și că nu puteți face lucrul respectiv fără consimțământul șefului dumneavoastră, va trebui să vedeți în ce fel îl puteți „conduce”. Acțiunea necesită gândire permanentă și continuă. Este foarte ușor să neglijați această parte esențială a artei managementului.

Pentru a vă conduce șeful, trebuie să știți cum:

- Să obțineți acordul lui pentru ceea ce doriți să întreprindeți.
- Să tratați cu el problemele.
- Să-l impresionați, astfel încât să fie mai probabil să vă accepte propunerile și să aibă încredere în dumneavoastră.

¹ În limba română verbul „to manage” are mai multe înțelesuri printre care: a dirija, a manevra, a cârmui, a conduce, a administra, a ține în frâu, a duce la bun sfârșit, a mânui, a se descurca, a reuși (să facă ceva). (n. trad.)

Obținerea acordului

Obținerea acordului șefilor seamănă din multe puncte de vedere cu obținerea acordului oricărei alte persoane. Trebuie să fiți priceput în a prezenta problema și în a convinge. Mai precis, trebuie să:

- Aflați ce așteaptă șeful.
- Aflați ce îi place și ce nu-i place, care-i sunt capriciile și prejudecățile.
- Stabiliți cum îi plac prezentările. Preferă rapoarte scrise lungi și atent redactate, sau preferă o propunere succintă schițată pe jumătate de coală de hârtie? Poate că este mai ușor de convins dacă propunerea îi este prezentată treptat – ca într-un fel de proces de „înmuiere” gradată. Adesea este recomandabil să testați apa înainte de a plonja cu capul înainte. Unii preferă să ia problema pe ocolite înainte de a ajunge la elementele esențiale; nu le plac surprizele.
- Aflați cum îi place să acționeze – observându-l și întrebând alte persoane. Dacă ceva nu merge bine, alegeți un moment potrivit și cereți-i sfatul despre cum să procedați mai bine data viitoare (celor mai mulți oameni le place să li se ceară sfatul).
- Determinați momentul optim pentru a-l aborda. Unii sunt mai deschiși la prima oră a zilei; alții au nevoie de timp pentru a se „încălzi”. În mod evident nu este recomandabil să oferiți cuiva o surpriză la sfârșitul unei zile lungi și grele. Interesați-vă din timp asupra toanelor în care se găsește. Secretarele sau asistenții personali vă pot ajuta și este întotdeauna recomandabil să aveți de partea dumneavoastră asemenea persoane. Ele pot fi prieteni buni, dar dușmani neplăcuți.
- Determinați circumstanțele optime pentru a-l aborda: când este singur în birou, în timp ce luați masa împreună sau când șofați cu viteză pe șosea (multe pot fi spuse unui auditoriu captiv în automobilul pe care-l conduceți). Poate fi un avantaj să fiți în afara serviciului: nu vor exista întreruperi și dispare posibilitatea ca șeful să-și cheme omul de încredere, așa încât nu va trebui să convingeți două persoane simultan. (Abordarea „unul câte unul” va avea probabil mai mult succes.) Feriți-vă de abominabilul negativist. În majoritatea companiilor există cel puțin unul – adesea șeful compartimentului financiar. Fără îndoială, ei îndeplinesc un rol util, totuși ocoliți-i dacă puteți.
- Decideți dacă doriți susținere. Poate că sunteți capabil să vă descurcați mai bine în situații de unu la unu. Se pot spune multe despre menținerea fermă pe propriile picioare.
- Dacă nu vă puteți impune de la început punctul de vedere, evitați confruntările deschise. Obțineți acordul în privința punctelor pe care șeful este de acord

să le accepte, apoi îndreptați-vă spre zonele cu probleme. Accentuați faptul că doriți ca voi doi să acoperiți toate aspectele posibile. Subliniați responsabilitatea comună.

- Lăsați-i o porțiță de scăpare – o cale deschisă spre accept fără a fi nevoit să cedeze public. Nu-l băgați cu capul în nisip; poate că veți câștiga de data aceasta, dar ce va fi data viitoare?
- Nu-l copleșiți cu ideile dumneavoastră. Nu vă așteptați să obțineți totul deodată. Abordați lucrurile importante pe rând. Purtați-vă cât mai simplu. Dacă întâmpinați o obiecție puternică, nu vă împotriviți prea mult. Supraviețuiți ca să puteți lupta și în altă zi. Asta nu înseamnă că nu trebuie să vă argumentați cazul în mod energic, ci că trebuie să evitați să lăsați impresia că sunteți încăpățânat.
- Păstrați în rezervă propuneri sau modificări alternative ale ideii originale, pentru a le utiliza dacă nu ajungeți nicăieri.
- Dacă șeful are o idee mai bună decât a dumneavoastră, recunoașteți-o și acceptați-o. Tuturor le place recunoașterea. Nu este nevoie să-l flatați. Reacționați față de el pur și simplu așa cum v-ar place ca el să reacționeze față de dumneavoastră.
- Dacă nu-l puteți convinge de prima dată, nu uitați că el este șeful. Șefii iau deciziile finale. Dacă el spune: „Așa va fi“, poate fi necesar să acceptați. În cele din urmă șeful vă poate spune: „Suntem ca într-o cursă între doi alergători. Unul singur poate să câștige, iar acela voi fi eu.“ Asta nu înseamnă că trebuie să renunțați complet. Fiți cu ochii-n patru după orice indicii că șeful poate fi gata să se răzgândească după o vreme și o revizuire a argumentului sau propunerii dumneavoastră. Nu fiți sâcâitor. Dacă insistați prea mult, va deveni îndărătnic și va începe să creadă că-i puneți sub semnul întrebării autoritatea și poziția. Retrageți-vă în mod organizat și redeschideți campania la momentul oportun.

DEZBATEREA problemelor

Lucrurile merg prost. Ați făcut o greșală. Aveți nevoie ca șeful să vă ajute în rezolvarea unei probleme. Cum îl abordați? Ar trebui să procedați astfel:

- Țineți-l informat. Nu îngăduiți niciodată să fie luat prin surprindere. Pregătiți-l din timp pentru veștile proaste. Dacă „necazurile nu vin câte unul, ci în avalanșă“, nu le prezentați pe toate deodată. Anunțați-le cât mai blând cu putință. Nu folosiți prea grosolan exprimarea: „mai întâi veștile bune, apoi cele rele“, dar nu fiți nici prea sumbru. Oferiți-i speranțe.
- Dacă ceva a mers prost, explicați despre ce a fost vorba, de ce s-a întâmplat (fără să vă scuzați) și ce ați dori să faceți în această privință. Nu-i trântiți problema în poală, în stilul: „asta-i situația!“

- Subliniați faptul că-i așteptați opiniile în privința propunerii dumneavoastră, ca și acordul.
- Dacă apreciați că șeful poartă vina, nu spuneți niciodată: „V-am zis eu!” Dacă procedați așa, vă veți alege cu un dușman pe viață.
- Dacă acceptați responsabilitatea, încercați să vă opriți șeful de a vă bate la cap. Îndepărtați-l de învinuiri, spre o atitudine constructivă față de ceea ce puteți face împreună pentru a rezolva problema.

IMPRESIONAREA ȘEFULUI

Scopul dumneavoastră ca manager nu este doar de a vă impresiona șefii și nici de a-i determina să vă placă. În același timp, dacă-i impresionați veți reuși mai multe și mai bine. Și de ce să vă transformați șeful în dușman, când poate să vă fie prieten?

Șeful trebuie să se încreadă în dumneavoastră, să se bazeze pe dumneavoastră și să creadă în capacitatea dumneavoastră de a veni cu idei bune și de a acționa. El nu dorește să vă fie dădăcă ori să-și petreacă timpul corectându-vă erorile sau ștergând urmele.

Pentru a reuși să vă impresionați șeful fără a vă strădui prea tare – este fatal să exagerați – ar trebui:

- Să fiți întotdeauna franc și deschis. Să recunoașteți greșelile. Să nu mințiți niciodată și nici măcar să nu ascundeți parțial adevărul. Dacă există cea mai vagă bănuială că nu sunteți perfect onest, șeful nu va mai avea niciodată încredere în dumneavoastră.
- Să vă ajutați șeful să aibă dreptate. Asta nu înseamnă să fiți slugarnic sau oportunist. Recunoașteți însă că existați pentru a-i oferi sprijin – în direcția cea bună.
- Să răspundeți rapid la solicitări pe o bază de tipul: „dacă pot, o să fac.”
- Nu-l perturbați inutil cu problemele dumneavoastră.
- Asigurați-i protecție atunci când este necesar. Loialitatea este o trăsătură de modă veche, dar i-o datorați șefului. Dacă nu puteți fi loial, atunci ar trebui să vă redresați cât mai repede.
- Asigurați-i șefului o informare completă – dacă vă cere să faceți ceva, faceți-o amănunțit. Veniți cu soluții, nu cu probleme. Dacă doriți, testați-vă ideile în ciorne, dar, după aceea prezentați o propunere completă cu argumentele sau dovezile de susținere de care aveți nevoie. Evitați sugestiile nepuse la punct. Șeful vrea răspunsuri, nu întrebări. După ce v-ați terminat raportul și v-ați studiat concluziile și recomandările, întrebați-vă: „Dacă aș fi șeful meu, mi-aș risca reputația pe lucrarea asta și aș semna-o?” Dacă răspunsul este negativ, rupeți raportul și refaceți-l. Nu este o informare completă.

Managementul schimbării

SCHIMBAREA este unicul proces constant care există în companii. O companie eficientă este aceea care întreprinde pași deliberați spre un management lin al schimbării. Acesta nu va reuși întotdeauna – schimbarea poate fi un proces traumatic – dar cel puțin va încerca, iar tentativele de management al schimbării pot avea obiectivul minim de a-i diminua efectele asupra organizației și angajaților ei.

Metoda de management al schimbării va recunoaște că cheia succesului nu stă doar în liderul transformațional, susținut de mecanismele puternice ale schimbării, ci și în înțelegerea că schimbarea este implementată de oameni și că important este comportamentul și susținerea lor. Obiectivul cel mai important al managementului schimbării este obținerea angajamentului față de schimbare.

Pentru a avea succes cu managementul schimbării trebuie să înțelegeți:

- Tipurile principale de schimbare.
- Felul în care schimbarea îi afectează pe indivizi.
- Procesul schimbării.
- Felul în care să clădiți devotament față de schimbare.

Tipurile de schimbare

Există două tipuri principale de schimbare: strategică și operațională.

Schimbarea strategică

Schimbarea strategică se ocupă de problemele vaste, pe termen lung și la nivelul întregii organizații. Ea se referă la trecerea la o stare viitoare care a fost definită în mod general din punctul de vedere al viziunii și țelului strategic. Ea va acoperi țelul și misiunea companiei, ca și filozofia corporativă despre probleme precum creșterea,

calitatea, inovația și valorile umane, necesitățile clienților serviți și tehnologiile utilizate. Această definiție generală duce la specificații ale poziționării competitive și obiectivelor strategice pentru dobândirea și menținerea avantajului competitiv, ca și pentru dezvoltarea pieții produsului. Obiectivele acestea sunt susținute de politicile de marketing, vânzări, fabricație, dezvoltarea produselor și proceselor, finanțe și managementul resurselor umane.

Schimbarea strategică se petrece în contextul mediului extern concurențial, economic și social și al resurselor interne ale companiei, al capacităților, culturii, structurii și sistemelor sale. Succesul implementării ei necesită analiza amănunțită și înțelegerea acestor factori în etapele de formulare și planificare.

Schimbarea operațională

Schimbarea operațională este asociată noilor sisteme, proceduri, structuri sau tehnologii care vor avea un efect imediat asupra reglementărilor de muncă din interiorul unei părți a companiei. Impactul unor asemenea schimbări asupra oamenilor poate fi însă mai important decât schimbarea strategică mai vastă și ele trebuie abordate la fel de precaut.

Modul de schimbare a oamenilor

Modurile în care se schimbă oamenii sunt cel mai bine explicate prin referire la următoarele ipoteze formulate de Bandura (1986):

- Oamenii fac opțiuni conștiente despre comportamentul lor.
- Informațiile pe care oamenii le folosesc pentru opțiuni provin din mediul lor.
- Opțiunile lor se bazează pe:
 - Lucrurile importante pentru ei.Părerile pe care le au despre propriile lor capacități de a se comporta în anumite moduri.
Consecințele despre care cred că se vor acumula la comportamentul pe care decid să-l afișeze.

Pentru cei implicați în managementului schimbării, implicațiile acestei teorii sunt:

- Cu cât legătura dintre un comportament specific și un rezultat specific este mai strânsă, cu atât este mai probabil că vom adopta comportamentul respectiv.
- Cu cât rezultatul este mai dorit, cu atât este mai probabil că vom adopta un comportament despre care credem că va duce spre rezultat.
- Cu cât suntem mai încrezători că putem realmente să adoptăm un comportament nou, cu atât este mai probabil că-l vom încerca.

Așadar pentru a schimba comportamentul oamenilor trebuie mai întâi să schimbăm mediul în care lucrează ei, în al doilea rând să-i convingem că pot adopta noul comportament (instruirea este importantă) și în al treilea rând să-i convingem că acesta va duce la un rezultat pe care-l vor prețui. Niciunul dintre pașii aceștia nu este ușor. Pentru a-i efectua cu succes, este util să știm mai multe despre procesul schimbării.

PROCESUL SCHIMBĂRII

Schimbarea, așa cum o definește Rosabeth Moss Kanter (1984), este procesul de analizare a „trecutului pentru a deduce acțiunile din prezent cerute de viitor”. Schimbarea implică trecerea de la starea prezentă, printr-o stare de tranziție, spre o stare viitoare dorită.

Procesul începe printr-o conștientizare a necesității schimbării. Analiza acestei stări și a factorilor ce au creat-o conduce la diagnosticarea caracteristicilor distinctive ale situației și indicarea direcției în care trebuie întreprinse acțiuni. După aceea pot fi identificate și evaluate posibile cursuri de acțiune, urmând alegerea cursului preferat.

Este apoi necesar să decideți felul în care se trece de la o stare la cea următoare. Managementul schimbării în această etapă de tranziție este o fază critică în procesul schimbării. Aici apar problemele introducerii schimbării care trebuie gestionate. Printre aceste probleme se numără rezistența față de schimbare, stabilitatea redusă, nivelurile ridicate de stres, energia greșit direcționată, conflictul și pierderea elanului. De aici apare necesitatea de a face tot ce este posibil pentru anticiparea reacțiilor și posibilelor impedimente față de introducerea schimbării.

Etapă instalării poate fi de asemenea dureroasă. Atunci când planifică schimbarea, oamenii au tendința să creadă că va fi un proces complet logic și linear de deplasare din punctul A în punctul B. Nu este deloc așa. Implementarea schimbării, așa cum a fost descrisă de Pettigrew și Whipp (1991), este un „proces iterativ, cumulativ și de reformulare curentă”.

ABORDAREA MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII

Într-un articol germinal din *Harvard Business Review* („De ce programele de schimbare nu produc schimbarea”), Michael Beer și colegii săi au sugerat că majoritatea programelor de acest fel sunt călăuzite de o teorie a schimbării care prezintă imperfecțiuni fundamentale. Teoria aceasta afirmă că schimbarea în atitudine duce la schimbări în comportament. „Potrivit acestui model, schimbarea este similară unei experiențe de convertire religioasă. După ce oamenii «devin credincioși», vor urma cu certitudine schimbările în comportamentul lor.”

Ei consideră că această teorie prezintă procesul schimbării exact invers decât este el în realitate:

De fapt, comportamentul individual este puternic modelat de rolurile organizaționale pe care le joacă indivizii. Modul cel mai eficient de a schimba comportamentul este prin urmare de a plasa indivizii într-un context organizațional nou, care le impune roluri, responsabilități și relații noi. Se creează astfel o situație care într-un sens „forțează” asupra lor atitudini și comportamente noi.

Autorii recomandă șase pași pentru schimbarea eficientă, care se concentrează asupra a ceea ce ei denumesc „orientarea sarcinilor”: reorganizarea rolurilor personalului, responsabilitățile și relațiile în soluționarea problemelor specifice în cadrul unor unități mici, în care obiectivele și sarcinile pot fi clar definite. Țelul efectuării de pași suprapuși este de a clădi un ciclu autoconsolidat de angajament, coordonare și competență. Pașii sunt:

1. Mobilizarea angajamentului spre schimbare prin analiza comună a problemelor.
2. Dezvoltarea unei vederi de ansamblu împărtășite a felului în care să organizați și gestionați realizarea unor obiective precum competitivitatea.
3. Consensul pentru a încuraja dezvoltarea noii idei, competența de a o adopta și coeziunea pentru a o pune în mișcare.
4. Răspândirea revitalizării în toate departamentele, fără a fi impusă cu forța de sus; nu constrângeți, ci lăsați fiecare departament să-și găsească drumul propriu spre noua organizație.
5. Instituționalizarea revitalizării prin intermediul politicilor, sistemelor și structurilor oficiale.
6. Monitorizarea și ajustarea strategiilor ca răspuns față de problemele din procesul de revitalizare.

Metoda propusă de Michael Beer și colegii săi este fundamentală pentru managementul eficient al schimbării. Ea poate fi însă asociată cu mai multe alte linii directoare, așa cum se prezintă în continuare.

Linii directoare pentru facilitarea schimbării au fost elaborate de General Electric. Rolul lor este de a asigura că:

- Angajații înțeleg motivul schimbării.
- Angajații înțeleg de ce este importantă schimbarea și înțeleg felul în care ea îi va ajuta atât pe ei, cât și compania, pe termen lung și pe termen scurt.
- Sunt recunoscuți oamenii care trebuie să fie devotați schimbării pentru ca aceasta să aibă loc.
- În vederea schimbării, este realizată o coalitie de susținere.
- Este înregimentată susținerea unor indivizi esențiali din companie.

- Sunt înțelese legăturile dintre schimbare și alte sisteme de resurse umane, ca: angajări, instruirii, evaluări, recompense, structură și comunicări.
- Sunt recunoscute implicațiile schimbării asupra sistemelor.
- Este identificată o modalitate de măsurare a succesului schimbării.
- Sunt realizate planuri de monitorizare a progresului în implementarea schimbării.
- Sunt recunoscuți primii pași în pornirea schimbării.
- Sunt realizate planuri pentru a păstra atenția focalizată asupra schimbării.
- Este recunoscută nevoia probabilă de adaptare a schimbării în timp și se pot realiza și implementa rapid planuri pentru asemenea adaptări.

Linii DIRECTOARE PENTRU MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

- Realizarea de schimbări ce pot fi menținute necesită angajament puternic și conducere vizionară de la nivelul cel mai de sus.
- Este necesară înțelegerea culturii companiei și a celor mai eficiente pârghii pentru schimbare din cadrul ei.
- Persoanele care se ocupă de managementul schimbării la toate nivelurile trebuie să aibă temperamentul și calitățile de conducere adecvate circumstanțelor companiei și strategiilor ei față de schimbare.
- Este importantă clădirea unui mediu de lucru care să fie favorabil schimbării. Aceasta înseamnă dezvoltarea companiei ca „organizație de învățare“.
- Deși poate să existe o strategie generală pentru schimbare, este recomandabil s-o abordezi incremental* (cu excepția condițiilor de criză). Programul de schimbare trebuie divizat în segmente acționabile în instanță, pentru care indivizii pot fi trași la răspundere.
- Sistemul de recompense trebuie să încurajeze inovarea și să recunoască succesul în obținerea schimbării.
- Schimbarea implică fluxuri de activitate de-a lungul timpului și „poate necesita îndurarea de eforturi nereușite sau acumularea de faze incrementale lente de ajustare, care vor permite după aceea desfășurarea unor rafale scurte de acțiune incrementală” – Pettigrew și Whipp (1991).
- Întotdeauna schimbarea va implica eșecul în aceeași măsură ca și succesul. Eșecurile nu trebuie să fie privite ca o surpriză și din ele trebuie să se tragă învățăminte.

* incremental = care se referă la increment = creștere, adaos, spor, în vederea completării. NODEX (n.red.)

- Instrumentele cele mai puternice pentru realizarea schimbării sunt dovezile și datele clare despre necesitatea ei, totuși stabilirea necesității schimbării este mai simplă decât deciderea felului în care să fie înfăptuită.
- Comportamentul este mai ușor de modificat prin schimbarea proceselor, structurilor și sistemelor, decât prin schimbarea atitudinilor sau culturii corporative.
- În companii există întotdeauna indivizi care salută provocările și oportunitățile pe care le pot oferi schimbările. Ei sunt cei care trebuie aleși ca agenți ai schimbării.
- Împotrivirea față de schimbare este inevitabilă dacă indivizii afectați de ea apreciază că o vor duce mai rău – implicit sau explicit. Un management inapt al schimbării va produce acest gen de reacție.
- Într-o epocă a competiției globale, inovării tehnologice, turbulenței, discontinuității, ba chiar a haosului, schimbarea este inevitabilă și necesară. Organizația trebuie să facă tot ce poate pentru a explica de ce este esențială schimbarea și cum îi va afecta pe toți. În plus, trebuie depuse toate eforturile pentru a proteja interesele celor afectați de schimbare.

CÂȘTIGAREA DEVOTAMENTULUI FAȚĂ DE SCHIMBARE

Aceste linii directoare indică o direcție: după ce s-a decis de ce sunt necesare schimbările, care sunt obiectivele și cum vor fi ele atinse, sarcina cea mai importantă este de a câștiga devotamentul tuturor celor afectați de schimbarea propusă.

O strategie pentru câștigarea devotamentului față de schimbare ar trebui să cuprindă următoarele etape:

1. *Pregătirea.* În această etapă persoana sau persoanele cel mai probabil să fie afectate de schimbarea propusă sunt contactate pentru a fi anunțate asupra ei.
2. *Acceptarea.* În a doua etapă sunt oferite informații despre scopul schimbării, despre felul în care se propune implementarea ei și despre efectul pe care-l va avea asupra celor afectați. Țelul este de a dobândi înțelegerea a ceea ce înseamnă schimbarea și de a obține o reacție pozitivă. Aceasta este mult mai probabilă dacă:
 - Schimbarea este percepută ca fiind coerentă cu misiunea și valorile companiei.
 - Schimbarea nu este considerată amenințătoare.
 - Pare probabil ca schimbarea să satisfacă necesitățile celor afectați.
 - Există un motiv convingător și complet înțeles pentru schimbare.
 - Cei afectați sunt implicați în planificarea și implementarea programului de schimbare pe principiul că oamenii susțin ceea ce ajută să creeze.

- Se înțelege că vor fi întreprinși pași pentru a diminua orice efecte vătămătoare ale schimbării.

Poate fi dificil, chiar imposibil să răspundeți acestor cerințe și de aceea nu trebuie subestimate problemele obținerii devotamentului față de schimbare.

În decursul acestei etape se poate nota măsura în care reacțiile sunt pozitive sau negative și se poate acționa în consecință.

În această etapă este posibil ca planurile inițiale să trebuiască modificate pentru a satisface rezerve legitime sau idei ulterioare.

3. *Devotamentul.* În a treia etapă, schimbarea este implementată și devine operațională. Procesul schimbării și reacția oamenilor față de el trebuie monitorizate. În mod inevitabil vor exista întârzieri, piedici, probleme neprevăzute și reacții negative din partea celor confrunțați cu realitatea schimbării. Este esențial un răspuns față de aceste reacții, astfel încât să se poată acționa asupra unor critici întemeiate sau să se poată oferi motive pentru care schimbarea trebuie să continue așa cum s-a planificat.

După implementare, obiectivul este ca schimbarea să fie adoptată pe măsură ce valoarea ei devine evidentă, prin uz. În această etapă se ia decizia dacă să se continue cu schimbarea, dacă să fie modificată sau chiar abandonată. Din nou trebuie ținut seama de opiniile celor implicați.

În cele din urmă, și după alte modificări în funcție de necesități, schimbarea este instituționalizată și devine parte inerentă din cultura și operațiile companiei.



Managementul conflictelor

CONFLICTELE sunt inevitabile în organizații, deoarece obiectivele, valorile și nevoile grupurilor și indivizilor nu coincid întotdeauna. Conflictul poate fi un semn al unei companii sănătoase. Acordul binevoitor în toate privințele ar fi artificial și iritant. În privința sarcinilor și proiectelor ar trebui să existe confruntări de idei, iar contradicțiile nu ar trebui suprimate. Ele trebuie să iasă la lumină, fiindcă reprezintă unica modalitate de a asigura că problemele sunt explorate și conflictele sunt soluționate.

Există și conflicte creative; idei noi sau modificate, înțelegeri, abordări și soluții pot fi generate prin reexaminarea comună a diferitelor puncte de vedere, atâta timp cât aceasta se bazează pe un schimb obiectiv și rațional de informații și idei. Conflictul devine însă antiproduktiv când se bazează pe ciocniri de personalități sau când este tratat ca fiind ceva rușinos ce trebuie iute îndepărtat, nu ca o problemă ce trebuie analizată complet.

Conflictele pot apărea între grupuri sau între indivizi.

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR INTER-GRUPURI

Există trei moduri principale de a rezolva conflictele inter-grupuri: coexistență pașnică, compromis și soluționarea problemei.

Coexistența pașnică

Obiectivul este aplanarea deosebirilor și sublinierea terenului comun. Oamenii sunt încurajați să învețe să trăiască împreună; există numeroase informații, contacte și schimburi de opinii, iar indivizii se mișcă liber între grupuri (de exemplu, între sediul general și teren, sau între vânzări și producție).

Idealul acesta este plăcut, dar poate să nu fie practicabil în multe situații. Există multe dovezi potrivit cărora conflictul nu se rezolvă neapărat prin reconcilierea oamenilor. Îmbunătățirea comunicării și metodele de tipul grupurilor de informare pot fi idei bune, dar sunt inutile dacă managementul nu spune nimic ce ar dori oamenii să audă. Există, de asemenea, pericolul ca problemele reale, ascunse pentru moment într-o atmosferă de bonomie superficială, să reapară mai târziu.

Compromisul

Problema este soluționată prin negocieri și niciuna dintre părți nu pierde sau câștigă. În esență, acest concept al „căii de mijloc” este pesimist. Caracteristic metodei este faptul că nu există un răspuns „corect” sau „optim”. Acordurile nu sunt decât acceptări de complezență ale deosebirilor. Problemele reale nu vor fi probabil soluționate.

Soluționarea problemei

Se încearcă găsirea unei soluții reale a problemei, în loc să se înglobeze pur și simplu punctele de vedere diferite. Aici intervine paradoxul aparent al „conflictului creativ”. Situațiile conflictuale pot fi utilizate ca atu pentru crearea de soluții mai bune.

Dacă rezolvările trebuie dezvoltate prin soluționarea problemelor, ele trebuie să fie generate de cei care împart responsabilitatea de a se asigura că soluțiile funcționează. Succesiunea acțiunilor este următoarea: în primul rând, cei implicați lucrează pentru a defini problema și a cădea de acord asupra obiectivelor ce trebuie atinse prin găsirea unei soluții, după aceea grupul dezvoltă soluții alternative și le dezbate valoarea, iar în cele din urmă se ajunge la un acord privind cursul preferat de acțiune și felul în care trebuie implementat acesta.

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ÎNTRE INDIVIZI

Managementul conflictelor interpersonale poate fi chiar mai dificil decât rezolvarea conflictelor dintre grupuri. Indiferent dacă este vorba despre un conflict ostil în mod deschis sau tăinuit în mod discret, pot fi implicate sentimente personale puternice. Totuși, așa cum afirmă James Ware și Louis Barnes (1991):

Capacitatea de a gestiona în mod productiv asemenea conflicte este esențială pentru succesul managerial. Adesea, deosebirile interpersonale devin cel mai acute când mizele organizaționale par ridicate, totuși aproape toate companiile au problemele lor minore amplificate la dimensiunile unor conflicte majore. Problema managerului este de a clădi pe deosebirile umane de opinii, fără a le îngădui în același timp să afecteze performanța de ansamblu, satisfacția și creșterea.

Ware și Barnes continuă, afirmând că, la fel ca și conflictele inter-grupuri, conflictele interpersonale reprezintă o realitate organizațională, care nu este nici bună, nici rea. Ea poate fi distructivă, dar în același timp poate juca un rol productiv. „Problemele apar de obicei atunci când conflictul potențial este suprimat în mod artificial sau când escaladează dincolo de controlul adversarilor sau terților intermediari.”

Reacția față de conflictul interpersonal poate fi retragerea oricăreia dintre părți, lăsând-o pe cealaltă să domine „câmpul de luptă”. Aceasta este situația clasică de tip învingător/învins. Problema a fost rezolvată prin forță, dar poate să nu fie soluția cea mai bună dacă reprezintă punctul de vedere al unei persoane care a ignorat contraargumentele, ba chiar le-a călcat în picioare. Învingătorul poate să triumfe, dar învinsul se va simți nedreptățit și fie lipsit de motivație, fie decis să redeschidă lupta în altă zi. Conflictul poate să cunoască o perioadă de acalmie, însă nu s-a încheiat.

Altă metodă este de a aplana deosebiriile de păreri și de a pretinde că nu există niciun conflict, deși n-a fost făcută nicio tentativă de a-i aborda cauzele fundamentale. Și aceasta este o metodă nesatisfăcătoare. Problema va reapărea mai mult ca sigur și bătaia va reîncepe.

În sfârșit altă metodă este negocierea pentru atingerea unui compromis. Aceasta înseamnă că ambele părți sunt dispuse să piardă și să câștige unele puncte, iar țelul este de a atinge o soluție acceptabilă pentru ambele părți. Negocierea implică însă numeroase „jocuri” tactice și adesea contraproductive, iar părțile sunt frecvent mai nerăbdătoare să caute compromisuri acceptabile decât să găsească soluții valide.

Ware și Barnes identifică alte două metode pentru managementul conflictului interpersonal: controlul și confruntarea constructivă.

Controlul

Controlul poate să implice prevenirea interacțiunilor sau structurarea formelor de interacțiune, ori reducerea sau schimbarea presiunilor externe.

Prevenirea interacțiunilor este o strategie ce trebuie utilizată atunci când sentimentele sunt intense. Conflictul este controlat prin separarea părților cu speranța că, deși diferențele continuă să existe, persoanele implicate vor avea timp să se calmeze și să ia în calcul abordări mai constructive. Acesta poate fi însă doar un expedient temporar și confruntarea inevitabilă ar putea să fie chiar mai explozivă.

Structurarea formelor de interacțiune poate fi o strategie atunci când nu este posibilă separarea părților. În aceste cazuri pot fi dezvoltate principii de bază care să abordeze conflictul în privința unor comportamente precum comunicarea de informații sau tratarea de probleme specifice. Poate fi însă tot o strategie temporară, dacă sentimentele puternice de la bază sunt doar suprimate, nu soluționate.

Consilierea personală este o metodă care nu abordează conflictul în sine, ci se concentrează asupra felului în care reacționează cele două persoane. Consilierea personală le oferă oamenilor ocazia să se elibereze de tensiuni înfrânate și-i poate încuraja să se gândească la căi noi de soluționare a conflictului. Ea nu se adresează totuși naturii esențiale a conflictului, care este relația dintre doi oameni. De aceea confruntarea constructivă oferă șansele cele mai mari pentru o soluție pe termen lung.

Confruntarea constructivă

Confruntarea constructivă este metoda de a-i aduce laolaltă pe indivizii aflați în conflict, în mod ideal alături de un terț a cărui funcție este de a ajuta la clădirea unui climat explorator și cooperant.

Confruntarea constructivă intenționează să determine părțile implicate să-și înțeleagă și exploreze reciproc percepțiile și sentimentele. Este un proces de dezvoltare a înțelegerii reciproce și de producere a unei situații de tip câștigător/câștigător*. Problemele vor fi confruntate, dar pe baza unei analize comune, cu ajutorul terților, a faptelor asociate situației și a comportamentului real al celor implicați. Sentimentele vor fi exprimate, însă ele vor fi analizate prin referire la evenimente și comportamente specifice, nu prin deducții sau speculații despre motive.

În acest proces terții joacă un rol esențial și deloc simplu. Ei trebuie să obțină acordul asupra principiilor de bază ale discuțiilor, orientate spre aducerea faptelor la lumină și minimizarea comportamentului ostil. Ei trebuie să monitorizeze modul în care sunt exprimate sentimentele negative și să încurajeze părțile să producă definiții noi ale problemei și cauzei sau cauzelor sale, ca și motive noi pentru a ajunge la o soluție comună. Terții trebuie să evite tentația de a susține sau de a părea că susțin una din părțile aflate în controversă. Ei ar trebui să folosească o metodă de tip consiliere, după cum urmează:

- Să asculte activ.
- Să observe și să asculte.
- Să-i ajute pe indivizi să înțeleagă și să definească problema, punând întrebări deschise pertinente.
- Să recunoască sentimentele și să le îngăduie să fie exprimate.
- Să-i ajute pe indivizi să-și definească singuri problemele.
- Să-i încurajeze pe indivizi să exploreze soluții alternative.
- Să-i determine pe indivizi să-și dezvolte propriile lor planuri de implementare, dar să ofere sfaturi și ajutor dacă li se cere.

* Numită în lb. engleză *win-win*, expresia începe să se răspândească în literatura de specialitate. (n.red.)

Concluzii

Așa cum s-a spus, conflictul în sine nu trebuie deplâns, fiindcă este un simptom inevitabil al progresului și schimbării. Regretabil însă este eșecul de a utiliza conflictul în mod constructiv. Atât soluționarea eficientă a problemei, cât și confruntarea constructivă rezolvă conflicte și deschid canale de discuții și acțiune cooperantă.

Cu mulți ani în urmă, unul dintre primii autori în domeniul managementului, Mary Parker Follett (1924), a făcut o afirmație care rămâne valabilă și în prezent despre managementul conflictului:

Deosebirile pot fi făcute să contribuie la cauza comună dacă sunt soluționate prin integrare, nu prin dominație sau compromis.

Managementul de criză

CE ESTE MANAGEMENTUL DE CRIZĂ

EXPRESIA „management de criză“ a fost inventată de Robert Macnamara în timpul crizei rachetelor nucleare din Cuba, când a spus: „De acum nu mai există nicio strategie, ci doar management de criză.“

Managementul de criză este o expresie utilizată mai frecvent în cercurile diplomatice, dar poate să existe în orice organizație unde presiunea evenimentelor (externe sau interne) silește managementul în luarea de decizii rapide. Acestea apar deoarece criza este un punct de răspântie sau un moment de pericol și suspans, iar în prezentul nostru turbulent punctele de răspântie și momentele periculoase ne însoțesc permanent.

Managementul de criză poate fi definit ca:

Procesul de a aborda o situație sub presiune într-un mod care să planifice, organizeze, direcționeze și controleze mai multe operațiuni interconectate și să dirijeze procesul de luare a deciziilor celor răspunzători pentru rezolvarea rapidă, dar nepripiată, a problemei acute cu care se confruntă organizația.

CAUZELE CRIZELOR

Crizele sunt cauzate fie de acțiunile oamenilor, fie de dezastre naturale: incendii, inundații, seisme etc. Dacă la baza crizei stau oamenii, ei pot să producă rău organizației în mod deliberat din exterior sau, tot din exterior, să întreprindă acțiuni care să creeze în mod indirect o problemă majoră. Pe plan intern crizele pot fi cauzate în mod deliberat de persoane care încearcă să-și impună punctul de vedere sau, accidental, printr-o enormă greșeală de judecată sau printr-o lungă istorie de erori cumulate.

Pe de altă parte este posibil ca o criză să nu fie decât un eveniment brusc și neprevăzut, care poate că ar fi putut să fie anticipat. A renunța la strategie, așa cum a făcut Macnamara, poate însemna a împinge lucrurile nițel prea departe, însă poetul

Robert Burns a declarat că: „Cele mai bune planuri ale oamenilor și șoarecilor se pot duce de răpă“, iar afirmația respectivă este la fel de adevărată în prezent ca și atunci când a fost scrisă, în secolul al XVIII-lea.

Într-o lume ideală nu ar exista crize. Într-o astfel de lume știți unde vreți să ajungeți și veți ajunge acolo doar cu abateri minore de la drum. Problemele sunt anticipate și pentru ele există planuri de rezervă. Desigur în lumea reală situația stă cu totul diferit. Legea lui Murphy este permanent gata să lovească din nou: dacă ceva poate să meargă rău, atunci va merge rău.

Crizele pot părea că se ivesc din senin, dar asta nu înseamnă că ele nu sunt previzibile. Nuvela lui Garcia Marquez, *Cronica unei morți anunțate*, se referă la o criză (uciderea unui tânăr), dar, așa cum implică titlul, toți știau că se va întâmpla, însă nimeni nu părea în stare s-o oprească. Anterior unei crize există adesea semne ale dezastrului. Până și o explozie vulcanică poate fi prezisă.

Există un fenomen care poate fi descris ca „toboganul crizei“. Treptat, imperceptibil dar inevitabil, are loc o acumulare de evenimente. Ploaia se întetește, în râul crescut se varsă afluenți tot mai umflați și presiunea crește. Treptat, forța devine tot mai mare până ce, sub presiunea copleșitoare, digul se rupe. Procesul managementului de criză ar fi trebuit, desigur, să se fi declanșat imediat ce observatorii remarcaseră ploaia neobișnuit de abundentă. S-a strecurat însă eroarea umană și digul s-a rupt.

De asemenea, poate să aibă loc o lunecare constantă pe tobogan spre o criză categorică, nu din cauza erorilor umane, ci din cauza îndărătniciei umane. Dacă metodele managementului de criză sunt utilizate cu sânge rece pentru evaluarea situațiilor potențial periculoase și aducerea părților laolaltă la timp pentru a discuta rezolvarea problemelor înainte ca ele să devină critice, se pot evita efectele neplăcute ale îndărătniciei. Aceasta se poate întâmpla atât pe scena internațională, cât și în cadrul organizațiilor. Înainte de episodul cubanez, președintele american Kennedy fusese informat despre 60 de cazuri în care se putuseră petrece dezaastre nucleare, printre care lansarea a două rachete cu focoașe nucleare. El a întreprins pași nu numai pentru a îmbunătăți sistemul american de protecție împotriva accidentelor, ci și pentru a face schimb de informații cu sovieticii. Pe de altă parte, criza din insulele Falkland a însemnat istoria tristă a unui eșec complet al britanicilor, atât de a înțelege sentimentele puternice ale argentinienilor față de insulele Malvine, cât și de a aprecia că președintele argentinian Galtieri era în stare s-o ia razna.

CRIZELE DE MANAGEMENT

În management se pot întâmpla diverse crize: o licitație de preluare, un colaps în rata de schimb valutar, un medicament cu efecte secundare dezastruoase, un produs concurențial ce apare pe neașteptate pe piață și pulverizează brandul lider de piață,

o inovație care trimite un produs în desuetudine, o grevă bruscă și păgubitoare, un director necinstit care aduce compania pe prima pagină a ziarelor, un incendiu sau o inundație, plecarea la concurență a unor membri esențiali ai echipei de management și așa mai departe. Lista este nesfârșită.

Tolstoi a afirmat despre căsnicii: „Toate familiile fericite seamănă între ele, dar fiecare familie nefericită este nefericită în felul ei aparte.” Același lucru se poate spune și despre crize. Fiecare criză este un eveniment unic și trebuie abordată în consecință. Există totuși anumite tipuri de comportament adecvate în toate situațiile critice și există unele principii generale ce pot fi urmate în crizele care implică negocieri sau conflicte. Există de asemenea mai multe metode general aplicabile pentru managementul de criză, care pot fi modificate pentru a corespunde unor circumstanțe particulare.

COMPORTAMENTUL ÎN MANAGEMENTUL DE CRIZĂ

În cazul unei crize, lucrul cel mai important este să vă păstrați sângele rece. Așa cum a spus poetul Kipling în poezia *Dacă*:

De poți să nu-ți pierzi capul, când toți în jurul tău
Și l-au pierdut pe-al lor, găsindu-ți ție vină...
Al tău va fi pământul, cu bunurile-i toate
Și, ceea ce-i mai mult chiar, să știi, vei fi un OM!

Poate că exponentul cel mai bun al acestei abordări a fost prim-ministrul britanic Harold Macmillan, care, referindu-se la o criză politică din cabinetul său, a declarat pe aeroportul din Londra: „Am considerat că lucrul cel mai bun pe care-l pot face este să rezolv aceste mărunte dificultăți locale, pentru ca apoi să mă întorc spre viziunea mai vastă a Commonwealth-ului.” Un alt prim-ministru britanic, James Callaghan, a mers însă prea departe când a declarat, tot pe aeroportul din Londra (se pare un izvor de aforisme): „Criză – care criză?”

Desigur oamenii politici trebuie să lase impresia că-și păstrează sângele rece. Henry Kissinger, care și-a petrecut întreaga carieră diplomatică în managementul de criză, a spus odată: „Săptămâna viitoare nu poate să apară nicio criză. Am deja agenda ticsită.” Pe de altă parte și managerii trebuie să lase impresia că-și păstrează sângele rece.

Unul dintre talentele abordării crizelor este de a le transmite tuturor celor din jur încrederea că într-adevăr *gestionați* criza. Indiferența (de tip Macmillan, dar nu de tip Callaghan) este un mod de a face acest lucru. Altă modalitate este să lăsați în chip deliberat impresia că priviți situația cu detașare – aproape relaxat – deși în realitate ați băgat în viteză a patra. În situațiile în care s-a dezlănțuit iadul pe pământ, când oamenii și hărțile zboară în toate părțile și trei telefoane sună concomitent, un bun manager de criză se va lăsa uneori pe spate în scaun, va sorbi din cafea și va

flecări fără grabă despre etapa de fotbal. După aceea el își va relua activitatea cu energie de două ori mai mare. Robert Townsend (1970) a descris astfel această tehnică în *Up the Organisation*: „Există un moment propice pentru a te angaja și un moment propice pentru a te retrage. Un moment pentru a contempla situația și un altul pentru a râde pur și simplu de ea.”

Iar Tom Wolfe în *The Right Stuff* (*Eroii spațiului*), descriind felul în care Chuck Yeager (primul pilot care a doborât bariera sonică, deși avea două coaste rupte când făcea asta) a influențat stilul managementului de criză al piloților de pe liniile comerciale, a scris astfel despre metoda acestora:

Oricine călătorește foarte mult cu avionul în Statele Unite ajunge în scurt timp să cunoască vocea pilotului companiei... pe care o aude din intercom... o trăgănare aparte, o prietenie specifică, un calm banal atât de exagerat încât începe să se autoparodieze (totuși, liniștitor)... vocea aceea care vă spune, când avionul este prins în mijlocul furtunii și cade câte 300 de metri, să vă verificați centura de siguranță fiindcă „s-ar putea să fie ceva zdruncinături”.

NEGOCIEREA SITUAȚIILOR

Crizele legate de preluări, relații industriale, dispute legale și alte probleme în care impasul a apărut fiindcă părțile au opinii radical diferite, vor implica adesea negocieri. Tacticile normale de negociere, descrise în capitolul 36, sunt aplicabile, deși ar putea fi necesar ca ele să fie accelerate.

În situațiile încordate poate fi necesară utilizarea de șiretlicuri speciale. De exemplu, puteți folosi trucul de tip „Trollope”: acceptarea unei oferte care n-a fost făcută pentru a-l determina pe adversar să accepte acceptarea. Termenul a fost inventat de Robert Kennedy, care l-a numit în felul acesta după eroinele victoriene din romanele scriitorului britanic Anthony Trollope, care interpretau o strângere de mână din partea eroului ca fiind o cerere în căsătorie și reușeau să impună interpretarea respectivă. Trucul a fost utilizat în criza rachetelor din Cuba, când a apărut ambiguitate în comunicările din partea premierului sovietic Hrușciov. Acesta a expediat două scrisori, una implicând o politică de mână forte ca reacție la blocada americană, iar cealaltă pe un ton blând, chiar moale. Pentru a spori confuzia, nu era clar dacă scrisoarea „uliu” (care a fost primită a doua) fusese scrisă înainte sau după scrisoarea „porumbel”. Decizia americană (trucul de tip „Trollope”) a fost să trateze scrisoarea „porumbel” ca pe comunicarea adevărată, ignorând scrisoarea „uliu”, care fusese scrisă probabil a doua și constituia poziția finală a sovieticilor. După cum a relatat Robert Kennedy, această utilizare creativă a ambiguității a permis atingerea unei înțelegeri.

În negocieri se poate spune realmente că existența unei umbre de ambiguitate în legătură cu o situație poate fi la fel de eficientă ca și puterea reală. Vă oferă mai mult spațiu de manevră și domeniu mai larg pentru a vă fluctua tacticile.

CÂND SĂ LUPTAȚI

Decizia despre când și cât de aprig să luptați într-o criză este o chestiune de apreciere. Puteți alege politica agresivă pe muchia prăpastiei sau împăciuirea progresivă, dar oricare dintre aceste metode va fi inadecvată dacă este împinsă la extrem.

În această etapă reamintiți-vă mesajul lui Hrușciiov adresat lui Kennedy în timpul crizei rachetelor din Cuba: „Dacă oamenii nu dovedesc înțelepciune, atunci vor ajunge să se ciocnească între ei ca niște cârțițe oarbe, după care va începe exterminarea reciprocă.”

Deciziile referitoare la tactică nu sunt niciodată simple. Clausewitz a spus că: „Războiul nu este decât continuarea politicii cu adăugirea altor mijloace” și că în mod normal ar trebui să așteptați lansarea unui atac până aveți certitudinea că procesul normal de negociere pașnică nu va duce nicăieri.

Decizia vă va fi de asemenea afectată de capacitatea de a înțelege strategia și tactica oponentului, astfel ca să puteți întreprinde acțiuni preventive. Managementul de criză se referă în mare măsură la analizarea motivelor, intențiilor și trucurilor altora și la reacționarea în consecință. Merită reaminită altă maximă a lui Clausewitz: „Disprețuiește inamicul din punct de vedere strategic, respectă-l din punct de vedere tactic.” Cu alte cuvinte, puteți fi destul de sigur că pe termen lung oponentul dumneavoastră va fi distrus, dar pe termen scurt el poate să lupte cu îndârjire și este posibil să fiți nevoit să-i răspundeți luptând la fel. Pierderea unei bătălii poate să nu ducă la pierderea războiului, dar o succesiune de înfrângeri vă va afecta șansele, oricât de dreaptă v-ar fi cauza și oricât de superioară strategia.

Thomas Schelling (1960), un renumit consilier în managementul de criză, a comentat cu înțelepciune despre decizia „luptă sau fugi”:

De obicei în dispută se află nu dreptatea de moment, ci așteptările tuturor despre felul în care un participant se va comporta în viitor. O cedare este un semnal că persoana se poate aștepta să capituleze. Cedarea frecventă sau continuă poate comunica recunoașterea faptului că acela este rolul persoanei. Cedarea promptă până la o anumită limită, urmată de refuz ferm poate să garanteze că prima demonstrație de încăpățănare va duce la pierderea jocului pentru ambele părți.

Managementul de criză poate sau nu să aibă loc în interiorul unei strategii bine definite, dar, indiferent ce s-ar întâmpla, tactica trebuie elaborată pe baza

înțelegerii complete a situației, îndeosebi a acelor aspecte ale ei care privesc intențiile altora. Dacă cedați, atunci, așa cum afirmă Schelling, aveți grijă să vă asigurați că oponentul nu va profita de faptul că l-ați înțeles greșit sau subestimat. Fiți de asemenea conștient de posibilitatea că amândoi puteți pierde în cele din urmă.

Dacă decideți să luptați, amintiți-vă următoarele precepte ale Sfântului Augustin și Sfântului Toma din Aquino despre ce înseamnă un război drept:

1. Causă dreaptă.
2. Intenție corectă.
3. Șansă rezonabilă de succes.
4. Să determine în urma succesului o situație mai bună decât ar prevala în absența acțiunii.
5. Forța utilizată (sau care amenință) să fie proporțională cu obiectivul scontat (sau cu răul reprimat).
6. Intenția să fie de a-i cruța pe civili sau cel puțin de a a-și propune în mod rezonabil s-o facă.

METODE DE MANAGEMENT DE CRIZĂ

În *The Conventions of Crisis* (Convențiile crizei), Coral Bell (1971) a scris:

Privind retrospectiv istoria crizei postbelice în ansamblu, rămânem surprinși de frecvența cu care factorii de decizie par să fi acționat „după ureche”, pe baza intuiției sau a temperamentului, nu pe baza planului sau a rațiunii.

Se evidențiază astfel capcana cea mai mare în care pot cădea managerii de criză, în industrie, comerț, dar și în politica externă. Ei consideră cu prea multă ușurință că este necesară acțiune promptă și decisivă. Sub presiune acută, ei nu privesc înainte de a sări și cad în cursa pentru elefanți.

Managementul de criză începe prin evitarea acțiunii și luarea permanentă a pulsului situației, astfel încât să puteți acționa preventiv imediat ce ritmul se accelerează – la primele semne ale începutului unui tobogan al crizei. În această etapă aveți timp să gândiți, să analizați planuri de rezervă și să le aplicați.

Dacă însă în ciuda tuturor eforturilor întreprinse vă confrunțați cu o criză, iată o listă de control cuprinzând zece pași pe care-i puteți efectua:

1. Detașați-vă cât mai mult de situație și evaluați-o. Poate că va fi necesar să parcurgeți procesul analitic și de gândire de cinci ori mai rapid ca de obicei, dar faceți-o. Trebuie să stabiliți:
 - Ce anume se întâmplă, în mod exact?
 - De ce se întâmplă?
 - Ce este probabil să se petreacă dacă nu se întreprinde nimic?

- Cât de rapid *trebuie* să acționați pentru a împiedica înrăutățirea situației?
 - Cine mai este implicat?
 - Cine mai poate fi implicat?
 - De ce resurse dispuneți – oameni, echipament, finanțe, susținere din partea altor organizații, acces la persoane influente?
2. Schițați-vă planul preliminar de acțiune; stabiliți-l pas cu pas și pregătiți alte planuri de rezervă care să se ocupe de posibilități.
 3. Alcătuiți o echipă de management de criză care să abordeze situația. Alocați roluri, sarcini și autorități (poate fi necesar să atribuiți autoritate de urgență unor persoane).
 4. Stabiliți un centru de management de criză (biroul dumneavoastră, sala de consiliu etc.).
 5. Stabiliți un sistem de comunicare, astfel încât să primiți informații instantanee despre ce se întâmplă și să vă puteți expedia mesajele la membrii echipei și la toți cei care doriți să acționeze.
 6. „Comutați sarcina” atunci când puteți, pe principiul sistemelor electrice care comută o parte din încărcare atunci când sarcina totală depășește o anumită valoare. Asta înseamnă să scăpați cât mai repede cu putință de orice probleme periferice.
 7. Atribuiți priorități scăzute; altfel spus, expediați unele probleme spre o zonă non-criză unde pot fi abordate relaxat.
 8. Pregătiți planuri detaliate ce vor include:
 - Grafice temporale; acționați acum sau mai târziu.
 - Libertate pentru o perioadă de recăpătare a calmului.
 - Soluții pe termen mai lung, care să fie pregătite și implementate la momentul adecvat.
 - Planuri de rezervă care să trateze noi evoluții sau urgențe.
 9. Monitorizați continuu exact ce anume se întâmplă. Asigurați-vă că obțineți rapid informațiile de care aveți nevoie, astfel încât să puteți reacționa repede, dar fără să intrați în panică.
 10. Evaluați continuu acțiunile și reacțiile, astfel încât să puteți modifica planul și întreprindeți rapid pași de corectare sau prevenire.

CALITĂȚILE UNUI MANAGER DE CRIZĂ

Managerii de criză buni sunt hotărâți. Ei pot reacționa rapid, dar marele lor talent stă în capacitatea de a iuți procesul de luare a deciziei. Ei nu vor rata nicio etapă din setul standard de rezolvare a problemelor și luare a deciziilor:

- Definirea situației.
- Specificarea obiectivelor.
- Elaborarea ipotezelor.

- Colectarea faptelor.
- Analizarea faptelor.
- Examinarea cursurilor posibile de acțiune.
- Evaluarea cursurilor posibile de acțiune.
- Deciderea și implementarea.
- Monitorizarea implementării.

Managerii de criză eficienți vor parcurge mai rapid aceste etape, utilizând propria lor experiență și inteligență, dar și pe cele ale echipei.

Managerii de criză câștigă timp atribuind priorități scăzute unor elemente, dar, ca toți managerii buni, ei pot face ca lucrurile să se deruleze rapid dacă o doresc. Ei sunt conducători buni: oferă exemplu personal pentru echipa lor, încurajându-i eforturile și oferindu-i încredere în succesul procesului managementului de criză.

În cele din urmă, și cel mai important, ei își păstrează sângele rece. Nu intră în panică, nu au reacții exagerate și nu-și pierde capul. De fapt chiar încetinesc în mod deliberat ritmul, atunci când pot, pentru a lăsa impresia că totul este sub control și se desfășoară conform planului.

Pentru a rezuma, managementul de criză nu este nimic altceva decât un management al calității sub presiune. Poate că adrenalina curge mai rapid, dar asta focalizează mintea în mod minunat. Managerii buni prosperă în condiții de presiune și ei sunt bunii manageri de criză.

METODE DE MANAGEMENT DE CRIZĂ – ORGANIZAȚIONAL

Din punctul de vedere al companiei, managementul de criză nu este o soluție rapidă de rezolvare. El implică identificarea, studierea și prognozarea elementelor crizei și stabilirea de moduri specifice care vor permite companiei să prevină criza ori s-o abordeze. Aceasta este o sarcină pe termen lung. Pentru managementul unei crize este necesară o modalitate sistematică și ordonată, iar multe crize pot fi prevenite – sau cel puțin abordate în mod eficient – printr-o depistare timpurie.

Auditul de criză este o metodă utilă de lucru. El înseamnă identificarea problemelor potențiale, evaluarea probabilității apariției lor și estimarea impactului posibil. Pe baza acestui audit poate fi realizat un plan pentru cazuri neprevăzute, care stabilește pașii principali ce trebuie efectuați pentru abordarea crizei și cine vor fi persoanele implicate în managementul ei.

Managementul performanței

MANAGEMENTUL performanței este o abordare sistematică în scopul îmbunătățirii performanțelor individuale și ale echipei. El înglobează procesul de evaluare a performanței (a se vedea capitolul 3), dar se preocupă și de măsurarea performanței. Se bazează pe două afirmații simple:

1. În general, oamenii au performanțe mai bune atunci când știu și înțeleg ce se așteaptă din partea lor și au luat parte la definirea așteptărilor respective.
2. Capacitatea de a răspunde pe măsura așteptărilor depinde de nivelul de calificare și motivație al indivizilor și de conducerea și susținerea pe care o primesc din partea managerilor lor.

CUM FUNCȚIONEAZĂ MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Managementul performanței are forma unui ciclu continuu așa cum se prezintă în figura 28.1.

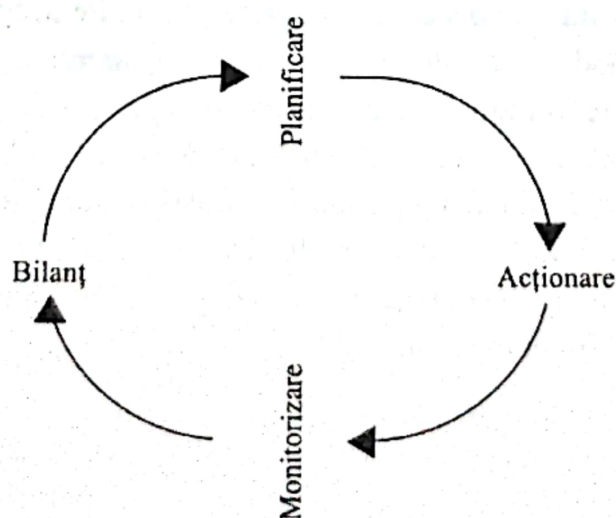


Figura 28.1. Ciclul managementului performanței

Acesta este ciclul normal de management, așa cum a fost definit de William Deming și alții. Prin urmare, managementul performanței este un proces natural de management, nu un sistem de evaluare impus managerilor de linie de resursele umane.

Ca proces natural de management, managementul performanței implică:

1. *Planificare*: atingerea unui consens în privința obiectivelor și standardelor ce trebuie realizate și a nivelului de competență ce trebuie obținut; discutarea și convenirea asupra îmbunătățirii performanței și a planurilor de dezvoltare personală.
2. *Acționare*: întreprinderea de acțiuni pentru implementarea planurilor și atingerea standardelor cerute pentru munca de zi cu zi. Acțiunea aceasta este îndeplinită de către indivizi cu susținerea și călăuzirea managerilor lor.
3. *Monitorizare*; acțiunile și rezultatele sunt monitorizate permanent de către indivizi și, după necesitate, de către managerul lor (cu cât o parte mai mare din acest proces poate fi lăsat pe seama indivizilor, cu atât este mai bine, astfel încât ei să-și gestioneze practic propria performanță).
4. *Bilanțuri*; acestea pot avea loc în orice moment din decursul anului. Managementul performanței este un proces care ține tot anul, nu un eveniment anual. Bilanțurile pot fi neoficiale, cu feedback din partea managerului, sau, preferabil, generate de individ din informațiile de feedback care-i sunt disponibile în mod direct. Un bilanț oficial se poate desfășura periodic (o dată sau de două ori pe an).

MĂSURAREA PERFORMANȚEI

De ce trebuie măsurată performanța?

În legătură cu măsurătorile și performanțele există trei aforisme binecunoscute:

- Ce se măsoară se face.
- Orice poate fi măsurat, iar dacă poate fi măsurat, poate fi îmbunătățit.
- Dacă nu-l puteți măsura, nu-l puteți gestiona.

Măsurarea adecvată a performanței:

- Asigură îndeplinirea cerințelor clientului.
- Asigură standarde pentru stabilirea de comparații.
- Asigură vizibilitate și c. „tabelă de scor“ pe care oamenii își pot monitoriza propriile niveluri de performanță.
- Evidențiază problemele de calitate și determină zonele ce necesită atenție prioritară.
- Oferă o indicație asupra costurilor unei calități necorespunzătoare.

- Justifică folosirea resurselor.
- Oferă feedback pentru impulsionearea efortului de îmbunătățire.

Măsurarea este un concept important în managementul performanței. Ea constituie baza pentru asigurarea și generarea de feedback, identifică locurile unde lucrurile merg bine pentru a asigura bazele clădirii succesului viitor și indică locurile unde lucrurile nu merg chiar așa bine, astfel încât să poată fi întreprinse acțiuni corective. În general, măsurarea oferă baza pentru răspunsul la două întrebări fundamentale: „Ceea ce se face acum merită să fie făcut în continuare?” și „A fost făcut bine?”

Măsuri de ieșire și de intrare

Măsurile pot fi bazate pe ieșiri în sensul general al furnizării de servicii și calitate clienților interni și externi și în sensul particular al volumelor, produselor, vânzărilor etc.

Măsurile pot fi de asemenea bazate pe intrări – pe ceea ce oamenii aduc în rolurile lor sub forma cunoștințelor, aptitudinilor și competențelor. Un model mixt de management al performanței, care este preocupat atât de intrări, cât și de ieșiri, va trebui să fie susținut atât de măsurile intrărilor, cât și de ale ieșirilor.

Măsurile intrărilor identifică nivelurile de aport, prin referire la comportamentul observabil. Clasificările măsurilor sunt asigurate de cadrele de lucru de competență, care definesc competențe organizaționale centrale, competențe de rol generice și competențe de rol specifice.

Criterii pentru măsurile performanței

Măsurile performanței trebuie:

- Să fie asociate obiectivelor și măsurilor strategice care sunt importante din punct de vedere organizațional și care impulsionează performanțele.
- Să fie relevante pentru obiectivele și responsabilitățile echipelor și indivizilor afectați; ele sunt eficiente doar dacă rezultă din declarații de responsabilități și/sau sunt fundamentate pe cadre de lucru de competență bine documentate.
- Să se concentreze asupra ieșirilor și realizărilor măsurabile și a domeniilor de comportament ce pot fi precis și clar definite (în acest context, „comportament” înseamnă felul în care acționează și se comportă oamenii – ceea ce este observabil pe măsură ce se petrece).
- Să indice datele sau dovezile care vor fi disponibile ca fundament pentru măsurătoare.
- Să fie verificabile; să ofere informații ce vor confirma măsura în care au fost realizate așteptările.

- Să fie cât mai precise cu putință, în concordanță cu scopul măsurătorii și cu disponibilitatea datelor.
- Să ofere un fundament solid pentru feedback și acțiune.
- Să fie cuprinzătoare, acoperind toate aspectele esențiale ale performanței, astfel încât să fie disponibilă o familie de măsuri, ținând seama de faptul că performanța eficientă se măsoară nu doar prin furnizarea de rezultate (oricât de impresionante) într-un domeniu, ci și prin furnizarea de performanțe satisfăcătoare din punctul de vedere al tuturor măsurilor.

Deși este important să identifiți un set de măsuri, poate fi totuși adecvat să oferiți unele indicații asupra importanței lor relative.

Clasificarea măsurilor

Există diverse tipuri de măsuri și ele sunt selectate pe baza criteriilor enumerate anterior, cel mai important fiind ca să fie relevante, semnificative și cuprinzătoare. Măsurile sau sistemele de măsură pot fi clasificate astfel:

- *Financiare*: veniturile, valoarea de investiție a acționarilor, valoarea adăugată, ratele de recuperare, costurile.
- *Ieșiri*: unități produse sau prelucrate, materiale procesate, facturi noi.
- *Impact*: atingerea unui standard (calitate, nivel de servicii etc.), schimbări în comportament (clienți interni și externi), completarea activității/proiectului, nivelul de acceptare a unui serviciu, inovare.
- *Reacții*: aprecierile altora, colegi, clienți interni și externi.
- *Timp*: viteza de răspuns sau întoarcere, realizările comparate cu graficele de termene, volumul de restanțe, timpul de ajungere pe piață, timpii de livrare.

Exprimarea măsurilor

Măsurile pot fi exprimate în patru feluri diferite:

- *Numărători* – de câte ori are loc o realizare.
- *Proporții* – raportul dintre numărul real și numărul posibil de realizări.
- *Procentaje* – proporția realizărilor actuale față de realizările posibile.
- *Impactul financiar* – al obținerii sau ratării unui rezultat.

Tipuri de măsuri – ORGANIZAȚIONAL

Jack Welch consideră că lucrurile cele mai importante care trebuie măsurate într-o afacere sunt satisfacția clientului, satisfacția angajatului și fluxul de lichidități. Mai specific, metodele diferite ale măsurării performanței organizaționale sunt:

- Modelul balanced scorecard.
- Modelul EFQM (European Foundation for Quality Management).
- Valoarea economică adăugată.
- Alte măsuri financiare tradiționale.

Modelul *balanced scorecard*

Modelul *balanced scorecard* („tabloul de bord“) le cere managerilor să răspundă la patru întrebări esențiale, care necesită examinarea afacerii din patru perspective asociate reciproc:

- Cum ne văd clienții (perspectiva clientului)?
- În ce trebuie să ne remarcăm (perspectiva internă)?
- Putem continua să ne îmbunătățim și să creăm valoare (perspectiva inovării și învățării)?
- Cum privim acționarii (perspectiva financiară)?

Modelul EFQM (*European Foundation for Quality Management*)

Modelul EFQM, prezentat în figura 28.2., arată că satisfacția clienților, satisfacția oamenilor (personalul) și impactul în societate sunt obținute prin conducere. Aceasta impulsionază politica și strategia, managementul oamenilor, resursele și procesele ce duc spre perfecțiunea în rezultate.

Cele nouă elemente ale modelului sunt definite după cum urmează:

- **Conducere** – felul în care comportamentul și acțiunile echipei executive și ale tuturor celorlalți conducători inspiră, susțin și promovează o cultură a managementului calității total.

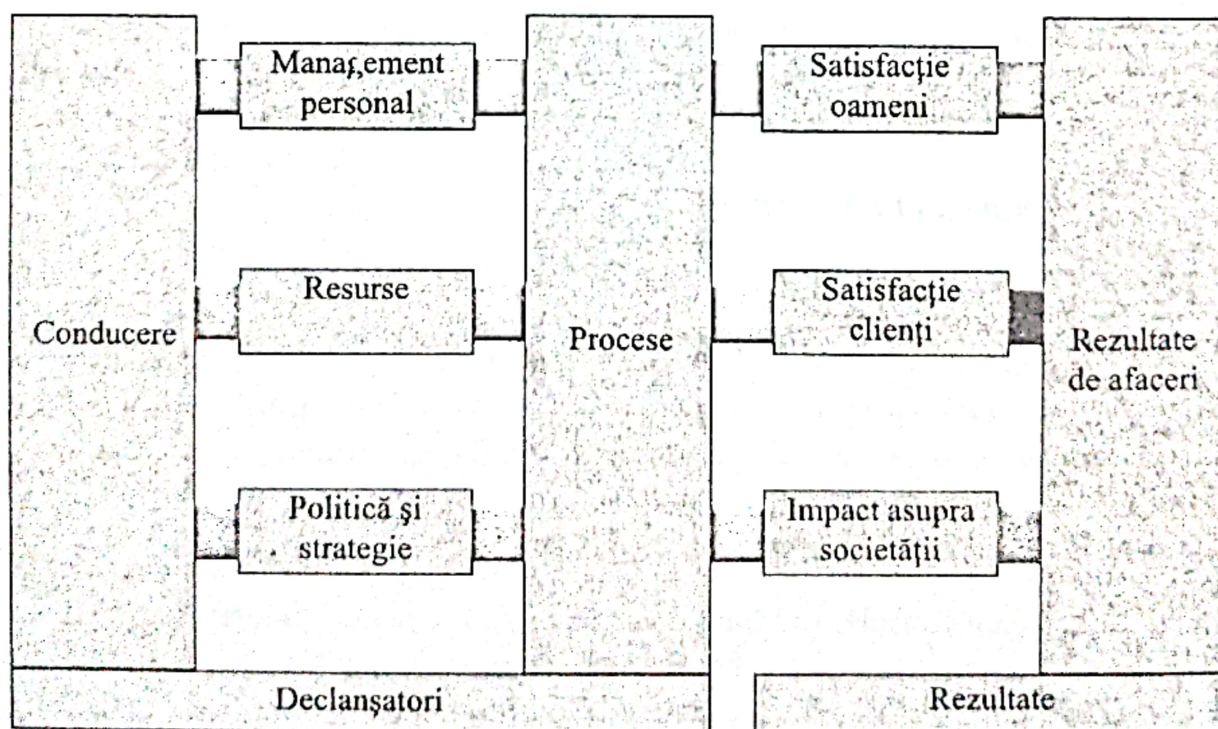


Figura 28.2. Modelul EFQM

- *Politică și strategie* – felul în care compania formulează, desfășoară și-și revizuieste politica și strategia și le transformă în planuri și acțiuni.
- *Managementul oamenilor* – felul în care compania înțelege întregul potențial al personalului său.
- *Resurse* – felul în care compania gestionează resursele în mod efectiv și eficient.
- *Procese* – felul în care compania identifică, gestionează, trece în revistă și-și îmbunătățește procesele.
- *Satisfacția clienților* – ce anume realizează compania în privința satisfacției clienților externi.
- *Satisfacția oamenilor* – ce anume realizează compania în privința satisfacției personalului său.
- *Impactul asupra societății* – ce anume realizează compania în privința satisfacerii nevoilor și așteptărilor comunității locale, naționale și internaționale în general.
- *Rezultate de afaceri* – ce anume realizează compania în privința obiectivelor planificate de afaceri și a satisfacerii nevoilor și așteptărilor tuturor celor care au un interes financiar sau o miză în companie.

Valoare economică adăugată

Valoarea economică adăugată (VEA) este o măsură care reprezintă diferența dintre profitul din exploatare după taxe al unei companii și costul capitalului investit. Costul capitalului include costul acțiunilor – ce se așteaptă acționarii să capete prin câștigurile de capital. Teoria de la baza VEA afirmă că pentru o companie nu este suficient să facă doar profit, ci ea trebuie să justifice costul capitalului său, inclusiv acțiunile. Dacă nu-l acoperă, nu va înregistra rentabilități bune pentru investitori. Măsurile mai convenționale ale performanței companiei, așa cum este câștigul pe acțiune, ignoră costul capitalului într-o afacere.

Managementul de proiect

MANAGEMENTUL de proiect înseamnă planificarea, supervizarea și controlul oricărei activități sau suite de activități care duc la un rezultat definit, la un moment predeterminat și în concordanță cu performanțe specificate sau cu standarde de calitate ce au un cost stabilit prin buget. Managementul de proiect se ocupă de lucrurile *livrabile* – executarea lor așa cum se cere ori cum s-a promis. Livrarea rezultatelor la timp este desigur importantă, dar tot atât de important este să fie livrate pentru a respecta specificațiile și în cadrul costurilor estimate anterior.

Managementul de proiect implică planificarea acțiunilor – deciziile privind *ce* acțiuni trebuie întreprinse, *de ce* trebuie întreprinse, *cine* le va întreprinde, *cât* vor costa, *când* trebuie încheiate (total sau defalcat pe etape) și *unde* vor fi întreprinse.

Cele trei principale activități ale managementului de proiect sunt: planificarea proiectului, organizarea proiectului și controlul proiectului.

PLANIFICAREA PROIECTULUI

Inițierea

Planificarea proiectului începe prin definirea obiectivelor proiectului. Trebuie realizat un plan de afaceri, ceea ce înseamnă să răspundeți la două întrebări fundamentale:

1. De ce este nevoie de proiect?
2. Ce beneficii se așteaptă din partea proiectului?

Răspunsurile la aceste întrebări trebuie cuantificate. Cerințele pot fi precizate, de exemplu din punctul de vedere al noilor sisteme sau facilități care să satisfacă cerințe definite de afaceri, al unei fabrici noi necesară pentru produse noi sau al îmbunătățirii productivității ori a calității. Beneficiile sunt exprimate ca venituri

generate, productivitate, îmbunătățirea calității sau performanțelor, economii de costuri și rentabilitatea investiției.

Evaluarea

Proiectele implică investirea de resurse: bani și oameni. Pentru a se asigura satisfacerea criteriilor companiei privind rentabilitatea investiției se utilizează metode de evaluare a investiției. Pentru a evalua gradul în care beneficiile justifică costurile, timpul și oamenii ceruți de proiect se poate utiliza analiza cost/beneficii. Aceasta poate însemna identificarea costurilor de oportunitate, care stabilesc dacă un beneficiu mai mare va fi obținut prin investirea banilor sau prin transferarea oamenilor la alte proiecte sau activități.

Specificații de performanțe

Acestea stabilesc ce se așteaptă de la rezultatul proiectului – ce performanțe ar trebui să aibă – și descriu detaliile configurației sau metodei de operare a proiectului.

Planul proiectului

Planul proiectului stabilește:

- Succesiunea operațiilor majore – etapele principale ale proiectului.
- Divizarea, acolo unde este cazul, fiecărei operații majore în sarcini subsidiare.
- Analiza interrelațiilor și interdependențelor sarcinilor majore și subsidiare.
- Estimarea timpului necesar completării fiecărei operații sau etape majore.
- Planul de aprovizionare pentru obținerea materialelor, sistemelor și echipamentelor necesare.
- Planul de resurse umane care definește câți oameni cu aptitudini diferite vor fi alocați proiectului în fiecare etapă și cine va fi responsabil pentru controlarea proiectului ca un tot și a fiecăreia dintre etapele sau operațiile majore.

ORGANIZAREA PROIECTULUI

Organizarea proiectului implică:

- Obținerea și alocarea de resurse.
- Selectarea și informarea echipei de management de proiect.
- Finalizarea programului proiectului – definirea fiecărei etape.
- Definirea și stabilirea sistemelor de control și a procedurilor de raportare (formatul și datele de predare a rapoartelor de progres).
- Identificarea datelor esențiale, etapă cu etapă, pentru proiect (jaloane) și organizarea de ședințe la termenele-jalon pentru bilanțul progreselor înregistrate și luarea de decizii privind acțiunile necesare.

CONTROLUL PROIECTULUI

Cele mai importante lucruri ce trebuie controlate sunt:

- Timpul – realizarea planului proiectului ca program.
- Calitatea – atingerea specificațiilor din proiect.
- Costul – încadrarea costurilor în buget.

Controlul proiectului se bazează pe rapoartele de progres care arată ce s-a realizat comparativ cu planul. Sunt puse la dispoziție data de încheiere planificată, realizarea reală și data de încheiere prognozată pentru fiecare etapă sau operație. În felul acesta se stabilește probabilitatea întârzierilor, depășirilor sau strangulărilor, astfel încât acțiunile corective pot fi întreprinse în timp util. Controlul poate fi realizat prin folosirea graficelor Gantt sau de tip bare și prin referire la planuri de rețea sau la analize de drumuri critice.

Ședințele de analiză a progresului trebuie ținute la intervale determinate; ele pot fi tratate ca ședințe-„jalon“, când sunt programate pentru a coincide cu etapele esențiale ale proiectului.

ZECE PAȘI SPRE MANAGEMENT EFICIENT DE PROIECT

1. Specificați obiectivele și livrabilele.
2. Pentru justificarea proiectului, efectuați analize cost/beneficiu sau de evaluare a investiției.
3. Determinați:
 - Ce trebuie făcut.
 - Cine și ce face.
 - Când trebuie făcut (divizat pe etape).
 - Cât ar trebui să coste.
4. Definiți cerințele de resurse (oameni, bani, materiale, sisteme, echipamente etc.).
5. Pregătiți programul – identificați etapele.
6. Definiți metodele de control – grafice, analiză de rețea, rapoarte de progres, ședințe de progres (jalon).
7. Asigurați-vă că toți știu ce se așteaptă din partea lor și că dețin resursele necesare.
8. Monitorizați permanent progresul prin comparație cu planul, dar și la ședințele oficiale.
9. Întreprindeți acțiuni corective după cum este necesar; de exemplu, realocând resurse.
10. Evaluați rezultatul final prin comparație cu obiectivele și livrabilele.

Managementul strategiei

STRATEGIA definește încotro doresc organizația și funcțiile ei separate să se îndrepte și felul în care vor ajunge acolo. Este similară unei declarații de intenții: „Asta-i ce dorim să facem și așa intenționăm să procedăm.” Formularea și executarea strategiei necesită capacitate strategică, iar aceasta este o calitate pe care trebuie s-o dețină toți managerii. Chiar dacă nu luați decizii finale asupra strategiei corporației, veți contribui la ea și cu certitudine trebuie să vă gândiți cu atenție încotro doriți să mergeți pe termen lung în propriul dumneavoastră domeniu de responsabilitate. Acționarea strategică oferă scop și direcție, iar planurile strategice asigură cadrul de lucru pentru acțiune.

PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Planificarea strategică este o abordare sistematică și analitică, care trece în revistă activitatea privită global în relație cu mediul ei, având ca scop:

- Dezvoltarea unei imagini integrate, coordonate și coerente a drumului pe care dorește să-l urmeze compania.
- Facilitarea adaptării companiei la schimbarea mediului.

Țelul planificării strategice este de a crea o legătură viabilă între obiectivele și resursele companiei și oportunitățile ei.

FORMULAREA PLANURILOR STRATEGICE

O abordare sistematică în vederea validării planurilor strategice constă din următoarele zece etape:

1. *Definirea misiunii companiei:* țelul ei general.
2. *Stabilirea obiectivelor:* definirea acțiunilor pe care trebuie să le întreprindă compania pentru a-și îndeplini misiunea.

3. *Examinarea mediului*: evaluările interne ale punctelor tari și slabe ale companiei și evaluările externe ale oportunităților și amenințărilor cu care se confruntă (o analiză de tip SWOT).
4. *Analizarea strategiilor existente*: determinarea relevanței lor, ținând seama de examinarea mediului. Aceasta poate include analiza discontinuităților pentru a stabili măsura în care factorii din mediu pot duce la discontinuități între ceea ce se realizează și ceea ce poate fi realizat dacă s-ar întreprinde modificări în strategiile existente. Într-o corporație cu afaceri distincte, poate avea loc analiza viabilității fiecărei unități strategice de afaceri (analiza de portofoliu) pentru a stabili strategii pentru viitorul fiecăreia.
5. *Definirea problemelor strategice* ținând seama de examinarea mediului, de analiza discontinuităților și, acolo unde este cazul, de analiza portofoliului.
6. *Dezvoltarea de strategii noi sau revizuite* și corijarea obiectivelor ținând seama de analiza problemelor strategice.
7. *Deciderea factorilor esențiali pentru succes* asociată realizării obiectivelor și implementării strategiei.
8. *Pregătirea de planuri operaționale, de resurse și de proiect* în scopul de a realiza strategiile și a corespunde criteriilor factorilor esențiali pentru succes.
9. *Implementarea planului*.
10. *Monitorizarea rezultatelor* prin comparație cu planurile și transmiterea prin feedback a informațiilor ce pot fi utilizate pentru modificarea strategiilor și planurilor.

Oricât de atent veți planifica, nu uitați că adesea strategia nu înseamnă nimic mai mult (și nici mai puțin) decât „să ții cireada aia cam pe drumul spre apus”, cum obișnuiau cowboy-i să spună.

CAPABILITATEA STRATEGICĂ

Capabilitatea strategică este capacitatea de a gândi imaginativ în legătură cu direcția în care credeți că ar trebui să se îndrepte compania sau partea dumneavoastră din companie. Capabilitatea strategică se referă la o privire pe termen mai lung a ceea ce trebuie să se întâmple în viitor pentru a asigura continuarea succesului.

Așa cum a fost definită de Rosemary Harrison (1997), capabilitatea strategică în companii implică:

- Alegerea celor mai adecvate viziuni, obiective pe termen lung și țeluri pentru o afacere.
- Determinarea și gestionarea cursurilor de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor.
- Selectarea și asigurarea dezvoltării activelor strategice care asigură continua profitabilitate a afacerii.

Bineînțeles, capabilitatea strategică a unei companii depinde de capabilitatea strategică a managerilor ei. Oamenii care dovedesc niveluri ridicate de capabilitate strategică știu încotro se îndreaptă și cum vor ajunge acolo. Ei recunosc că, deși trebuie să aibă succes în prezent pentru a reuși în viitor, este întotdeauna necesar să planifice din timp – să creeze și să susțină consensul scopului și al direcției. Pentru dezvoltarea și aplicarea cu succes a capabilității strategice trebuie să:

1. Înțelegeți problemele strategice esențiale cu care se confruntă afacerea; felul în care va dobândi avantaj concurențial susținut prin intermediul inovației, dezvoltării produsului/pieței, dobândirii de niveluri mai ridicate de calitate și servicii adresate clienților și costul conducerii.
2. Înțelegeți competențele sau capacitățile esențiale ale companiei; ce anume se pricepe să facă cel mai bine.
3. Înțelegeți factorii esențiali de succes cu care se confruntă compania; domeniile în care trebuie să reușească.
4. Identificați prioritățile de afaceri ale companiei pe termen mijlociu și lung.
5. Înțelegeți punctele tari și slabe ale companiei, amenințările cu care se confruntă și oportunitățile existente.
6. Întreprindeți o trecere în revistă strategică a problemelor pe termen lung cu care se confruntă compania, ținând seama de înțelegerea de pa punctul anterior.
7. Analizați fiecare dintre procesele/activitățile principale pe care le controlați și domeniile esențiale ale postului, pentru a determina ce inițiative sunt necesare pentru îmbunătățirea performanțelor pe termen lung.
8. Vă asigurați că intențiile dumneavoastră despre dezvoltări viitoare concordă cu strategia generală a afacerii și cu strategiile funcțiilor asociate.
9. Vă clarificați și comunicați prioritățile pe termen lung.
10. Stabiliți modurile de rezolvare a problemelor în următorii termeni:
 - *Ce trebuie făcut.*
 - *De ce este necesar (cazul de afaceri).*
 - *Cum trebuie făcut.*
 - *Cine va face.*
 - *Când trebuie făcut.*

Managementul stresului

STRESUL apare atunci când sunteți supus la mai multă presiune ori frustrare, sau la un nivel de solicitare emoțională mai ridicat decât puteți face față. Un grad acceptabil de presiune poate fi un lucru bun, deoarece vă poate stimula și motiva. Unii înfloresc de pe urma lui. Ei răspund la provocări ce ar fi greu de suportat de către alții.

Dintre presiuni fac parte imperativul realizării performanțelor așteptate și al respectării termenelor temporale, confruntarea cu sarcini de muncă excesive, lucrul cu șefi, colegi, clienți, cumpărători sau subordonați dificili sau intimidatori, dificultățile în atingerea unui echilibru muncă/viață satisfăcător (reconcilierea cerințelor muncii cu responsabilitățile de familie sau interesele suplimentare) și ambiguitatea rolului (lipsa de înțelegere a ceea ce se așteaptă).

Presiunea nu este periculoasă până nu se acumulează la un nivel prea ridicat. Până la un punct, ea motivează și îmbunătățește performanțele, dar apoi se schimbă în stres și duce la declinul performanței, așa cum este prezentat în figura 31.1.

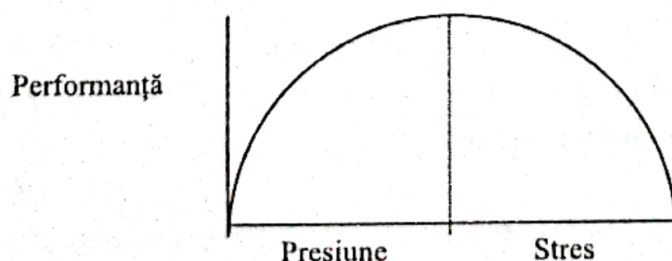


Figura 31.1. Transformarea presiunii în stres

Important este să nu uitați că abilitatea de a rezista presiunii variază: un volum de presiune care stimulează pe cineva poate să streseze pe altcineva. Aceasta sugerează

însă că deși unii oameni pot fi temperamental mai predispuși să sufere din cauza stresului, există posibilități de management sau limitare a stresului, ținând minte că acesta este adesea autoimpus.

SIMPTOMELE STRESULUI

Printre simptomele stresului pe care le puteți observa la alții sau la dumneavoastră se numără incapacitatea de a face față cerințelor slujbei (ceea ce creează și mai mult stres), oboseala, letargia, lipsa de entuziasm și iritabilitatea.

MANAGEMENTUL STRESULUI LA ALTE PERSOANE – CE POT FACE COMPANIILE

Companiile pot gestiona stresul prin dezvoltarea de procese și politici ce pot fi implementate de managerii de linie și de personalul de specialitate. Dintre acestea fac parte:

- Clarificarea rolurilor, în vederea reducerii ambiguității rolului și oferirii de mai multă autonomie oamenilor.
- Stabilirea de standarde de performanță rezonabile și tangibile.
- Procese de management al performanței care să încurajeze un dialog despre muncă și presiunile ei între manageri și echipa lor.
- Oferirea de oportunități pentru consilierea profesională a indivizilor.
- Dezvoltarea de politici anti-intimidatorii.
- Dezvoltarea de politici privind echilibrul muncă/viață care să țină seama de presiunile asupra angajaților în calitatea lor de părinți, parteneri etc. și care pot include stipulări de tipul învoirilor speciale sau a orarului flexibil de lucru.

MANAGEMENTUL STRESULUI LA ALTE PERSOANE – CE PUTEȚI FACE DUMNEAVOASTRĂ

Pentru a gestiona stresul altor persoane, trebuie:

- Să cunoașteți politicile și procedurile organizaționale așa cum au fost stabilite mai sus și să fiți pregătit să le implementați pentru echipa dumneavoastră.
- Să vă adaptați cerințele în funcție de oameni, potrivit capacităților lor; o idee bună este să fiți de acord cu prelungirea termenelor, totuși țintele trebuie să fie tangibile (cu efort, dar fără stres inutil) pentru indivizii respectivi.
- Să observați simptomele de stres și să încercați să le stabiliți cauza, ca bază pentru diminuarea lor.

- Dacă cineva se află în stare de stres din cauza unor presiuni exagerate, încercați să ajustați cerințele la un nivel mai rezonabil, poate prin redefinirea slujbei sau transferarea îndatoririlor pe seama altcuiva.
- Fiți pregătit să ascultați și să răspundeți celor care se plâng că sunt foarte stresați; nu trebuie să acceptați ce spun ei, dar în tot cazul ar trebui să-i ascultați.

MANAGEMENTUL PROPRIULUI STRES

Dacă apreciați că sunteți stresat în mod excesiv, iată zece lucruri pe care le puteți face:

1. Încercați să stabiliți motivul pentru care sunteți stresat; există cauze specifice sau este un sentiment general că munca vă doboară?
2. Discutați cu cineva despre asta; cu șeful (dacă există posibilitatea să fie înțelegător), colegii, prietenii, partenerul dumneavoastră.
3. Dacă stresul este serios, întrebați compania dacă vă poate asigura consiliere din partea unui expert în problemă.
4. Discutați cu șeful încărcarea de muncă și termenele, pentru a vedea dacă pot fi diminuate în vreun fel.
5. Analizați dacă dispuneți de libertatea de a delega mai mult din activitatea dumneavoastră spre echipă.
6. Decideți ce probleme sunt în afara controlului dumneavoastră și înlăturați-le cu fermitate. Concentrați-vă asupra a ceea ce se găsește în interiorul sferei dumneavoastră de influență și continuați.
7. În timpul zilei faceți o pauză; relaxați-vă (deconectați-vă) pentru câteva minute la o ceașcă de cafea cu colegii.
8. Nu exagerați cu durata programului de lucru.
9. Nu vă luați de lucru pentru acasă.
10. Practicați cu regularitate exerciții fizice.

Managementul timpului

„Am irosit timpul, iar acum timpul mă irosește pe mine.“ (*Richard al II-lea*)

DACĂ președintele consiliului de administrație v-ar anunța că are nevoie de dumneavoastră pentru o sarcină specială care ar implica să lucrați direct în subordinea lui, v-ar oferi oportunitatea de a vă ocupa de probleme strategice, v-ar extinde experiența și v-ar asigura posibilități excelente de promovare, ați accepta? Desigur, răspunsul ar fi afirmativ. Dacă însă v-ar spune că veți petrece o zi pe săptămână în această ipostază și că în celelalte patru zile va trebui să vă îndepliniți sarcinile actuale, ați mai accepta sarcina? Bineînțeles! Dar în felul acesta n-ați face altceva decât să recunoașteți că ați putea, dacă v-ați organiza mai bine, să vă îndepliniți sarcinile actuale în 80% din timpul pe care îl alocați lor în prezent.

Pentru a recupera restul de 20% sau mai mult, trebuie să gândiți sistematic despre cum anume să vă folosiți timpul. După aceea puteți întreprinde pași pentru a vă organiza mai bine și a-i convinge pe alții să vă ajute sau cel puțin să nu vă stea în cale.

ANALIZA

Primul lucru pe care trebuie să-l faceți este să aflați dacă dispuneți de libertatea de a vă îmbunătăți folosirea timpului.

Prioritățile postului

Începeți cu postul pe care-l ocupați: care sunt sarcinile pe care trebuie să le îndepliniți și obiectivele pe care trebuie să le atingeți. Încercați să stabiliți o ordine de priorități a sarcinilor și a obiectivelor.

Este mai greu să faceți lucrul acesta dacă sunteți implicat în mai multe domenii de responsabilitate aflate în conflict potențial. Un exemplu bun în această privință poate fi un director administrativ care avea o sumedenie de responsabilități diverse,

printre care inventarul, serviciile pentru birouri și personalul. El avea veșnic probleme cu priorități ce intrau în conflict și de prea multe ori își spunea la sfârșitul zilei: „Mi-am pierdut timpul și n-am realizat practic nimic.“

De aceea și-a luat o zi liberă ca să analizeze situația și a înțeles că înainte de a se afunda în detalii trebuia să privească lucrurile în ansamblu. A simțit că dacă ar putea clasifica importanța relativă a obiectivelor, se va găsi într-o poziție mai bună pentru a atașa priorități sarcinilor. A înțeles repede că primul lui obiectiv în calitate de administrator era să organizeze și să mențină sisteme care să funcționeze fără probleme. După ce făcea lucrul acesta, se putea bizui pe întreținerea preventivă în vederea reducerii problemelor. Atunci când apărea o criză – ceea ce era inevitabil în domeniul lui –, se putea concentra totuși asupra „stingerii incendiului“ într-un singur loc, fără să-și facă griji despre ce se întâmpla altundeva.

Prin urmare, al doilea lui obiectiv a fost de a-și oferi suficient timp liber pentru a se concentra asupra problemelor majore, astfel încât să poată reacționa rapid față de ele. După aceea a clasificat genul de probleme ce puteau să apară și a decis pe care le putea delega fără griji altora și pe care trebuia să le rezolve el însuși. În felul acesta a fost pregătit să aloce priorități pe măsură ce problemele îi apăreau pe birou și să le aleagă pe cele serioase pentru a le rezolva personal, știind că sistemul administrativ avea să continue fără întreruperi.

Cum vă petreceți timpul

După ce v-ați clasificat prioritățile principale, analizați mai în detaliu felul în care vă petreceți timpul. Veți identifica astfel activitățile consumatoare de timp și veți căpăta indicații despre zonele unde există probleme, ca și posibile soluții pentru acestea.

Modul cel mai bun de analizare a timpului este ținerea unei agende. Procedați după cum urmează timp de o săptămână, preferabil două sau trei (fiindcă o singură săptămână nu poate să ofere un tablou tipic). Împărțiți ziua în perioade de câte 15 minute și scrieți ce ați făcut în fiecare perioadă. Alături, notați eficiența cu care v-ați petrecut timpul, folosind U pentru „util“, N pentru „neclar“ și I pentru „inutil“. Dacă doriți un sistem mai complex de evaluare, acordați de asemenea plusuri sau minusuri. De exemplu:

Interval orar	Sarcină	Evaluare
9:00–9:15	Rezolvare corespondență primită	U
9:15–9:30	Rezolvare corespondență primită	U
9:30–9:45	Discuții probleme administrative	N
9:45–10:00	Discuții probleme administrative	N
10:00–10:15	Participare la ședință	I
10:15–10:30	Participare la ședință	I
10:30–10:45	Participare la ședință	I
10:45–11:00	Participare la ședință	I

La sfârșitul săptămânii analizați-vă timpul, în funcție de următoarea clasificare:

- Citit.
- Scris.
- Dictat.
- Discuții telefonice.
- Discuții cu persoane (individual sau grupuri).
- Participări la ședințe.
- Deplasări.
- Altele (specificați).

Analizați de asemenea evaluările UNI ale meritului fiecărei activități din clasificare.

Analiza aceasta vă va oferi informațiile necesare pentru a sesiza orice puncte slabe în managementul timpului. Pentru a identifica probleme și posibile remedii, folosiți lista de control a consumatorului de timp de la sfârșitul acestui capitol.

ORGANIZAȚI-VĂ

O asemenea analiză va arăta de obicei slăbiciunile din felul în care vă planificați munca și stabiliți prioritățile. Va trebui să încadrați sarcinile pe care trebuie să le completați în timpul disponibil pentru completarea lor și să le efectuați în ordinea importanței.

Unii consideră că este dificil, dacă nu chiar imposibil, să-și planifice activitatea din timp. Ei constată că lucrează mai bine dacă au de atins termene finale aproape imposibile și afirmă că munca sub presiune le concentrează excelent gândirea. Ziariștii se numără printre persoanele de felul acesta.

Însă oamenii obișnuiți, care lucrează sub o mulțime de presiuni conflictuale, nu se pot baza pe crize pentru a-i scoate din impasuri. Pentru cei mai mulți dintre noi este mai bine să încercăm să minimizăm necesitatea muncii sub presiuni excepționale, acordând atenție organizării săptămânii sau zilei de lucru. Ca măsură minimă ar trebui să vă utilizați agenda pentru planificări pe termen lung, să vă organizați activitățile săptămânale în linii mari și să planificați fiecare zi ceva mai în detaliu.

Folosiți agenda

Măcar o zi pe săptămână încercați să nu vă programați ședințe și evitați să ticsiți toate zilele cu întrevederi. Cu alte cuvinte, lăsați perioade nealocate, pentru a planifica, gândi, citi, scrie și aborda problemele neașteptate.

Agenda săptămânală

La începutul fiecărei săptămâni, luați agenda și plănuiți felul în care vă veți petrece timpul. Lăsați perioade nealocate pentru rezolvarea corespondenței și întâlnirile cu oameni. Încercați să păstrați o zi liberă, sau măcar o jumătate de zi, dacă este posibil.

Dacă vă ajută să puneți totul pe hârtie, schițați o organizare simplă pe zile a săptămânii și notați ce intenționați să faceți în fiecare dimineață, după-amiază și, dacă este cazul, seară.

Agenda zilnică

La începutul fiecărei zile consultați agenda pentru a vedea ce planuri și obligații aveți. Consultați agenda zilei anterioare pentru a afla ce a rămas de rezolvat. Verificați mapa de așteptare și de intrări, pentru a vedea ce a rămas și ce a sosit.

După aceea consemnați în scris ce aveți de făcut:

1. Ședințe sau interviuri.
2. Apeluri telefonice.
3. Sarcini în ordinea priorității.

A – trebuie făcut azi.

B – în mod ideal trebuie făcut azi, dar poate fi lăsat și până mâine.

C – poate fi lăsat pe mai târziu.

Planificați în linii mari când anume în timpul zilei vă veți încadra sarcinile de prioritate A și B. Bifați-vă sarcinile pe măsură ce au fost încheiate. Păstrați lista pentru a o consulta a doua zi.

Pentru așa ceva nu aveți nevoie de un formular complicat. Multe persoane care-și gestionează timpul cu succes folosesc o foaie albă, totuși mai jos este prezentat și un formular simplu pe care-l puteți utiliza.

Data

AGENDĂ ZILNICĂ

Ședințe și întrevederi

Comisie/persoană	Unde	Când

Telefoane și mesaje e-mail

Persoană	Despre	Când

De făcut

Sarcini (în ordinea priorității)	Priorități* A, B sau C	Grafic temporal aproximativ

Figura 3.21. Exemplu de agendă zilnică

* A = trebuie făcut azi, B = ideal de făcut azi, C = mai târziu.

ORGANIZAREA ALTOR PERSOANE

Prima dumneavoastră sarcină este de a vă autoorganiza, dar pentru asta vă pot ajuta și alte persoane, dacă le puteți dirija și încuraja. Printre ele se numără secretara, șeful, colegii, subordonații și contactele din exterior.

Secretara

O secretară poate fi de mare ajutor pentru sortarea corespondenței în materiale ce necesită atenție imediată și materiale ce pot fi examinate mai târziu, gestionarea întâlnirilor potrivit liniilor directe pe care i le-ați schițat, ținerea la distanță a apelanților nedorți, preluarea apelurilor telefonice, rezolvarea corespondenței de rutină sau chiar de semi-rutină, sortarea și aranjarea actelor dumneavoastră și a sistemului de fișare în vederea accesibilității maxime, apelarea telefonică a persoanelor cu care doriți să vorbiți și așa mai departe. Lista este aproape nesfârșită. Orice șef eficient va recunoaște că depinde în mare măsură de o secretară eficientă.

Șeful

Șeful dumneavoastră vă poate irosi timpul cu ședințe exagerat de lungi, întreruperi inutile, solicitări banale și chițibușuri generale. Poate că nu puteți face nimic în privința asta. Puteți însă învăța cum să evitați să procedați în același mod cu membrii echipei dumneavoastră.

În ceea ce vă privește, puteți să cultivați arta politicoasă a întreruperii discuțiilor anoste. Sunt utile formule de tipul: „Sper că apreciați că am lămurit problema aceasta – nu vă mai răpesc din timp, ci-i dau drumul la treabă.” De asemenea puteți fi capabil ca, în mod subtil, să-i dați șefului de înțeles că va obține performanțe mai bune din partea dumneavoastră dacă vă lasă în pace. Este dificil, dar merită să încercați.

Colegii

Încercați să-i educați să evite întreruperile inutile. Nu-i iritați, oprindu-i să vorbească atunci când au ceva urgent de discutat. Dar dacă problema poate să aștepte, convingeți-i să fie de acord să vă întâlnească ulterior la o oră stabilită de comun acord. Încercați să evitați excesul de politețuri prin telefon. Fiți telegrafic, dar nu tăios.

Subordonații

Veți economisi mult timp cu subordonații, dacă veți decide în mod sistematic ce fel de activități le puteți delega. Veți economisi chiar și mai mult timp, dacă veți delega clar și veți sublinia cum și când doriți să vă raporteze.

Politica „ușii deschise” este perfectă în teorie, dar în practică vă irosește timpul.

Învățați să-i refuzați pe subordonații care doresc să vă vorbească atunci când sunteți preocupat de chestiuni mai importante. Prevedeți totuși intervale orare când vă pot vedea și respectați-le.

Discuțiile generale cu subordonații despre munca lor și despre interesele exterioare acesteia pot reprezenta o investiție bună, dacă ajută la creșterea înțelegerii și respectului reciproc. Îngăduiți-le în programul dumneavoastră și fiți gata să extindeți discuțiile profesionale spre probleme mai largi, atunci când apare ocazia. Totuși nu exagerați.

Contactele exterioare

Aceleași reguli se aplică și contactelor exterioare. Nu le îngăduiți să vă vadă fără să fi stabilit anterior o întrevedere. Cereți-i secretarei să vă blocheze apelurile telefonice nedorite. Instruiți-vă contactele în legătură cu ceea ce așteptați din partea lor și când trebuie fixate ședințe.

LISTA DE CONTROL A CONSUMATORULUI DE TIMP

Problema

SARCINI

1. Se acumulează problemele ce trebuie rezolvate.

2. Încercați să faceți prea multe deodată.

3. Vă implicați în prea multe detalii.

4. Amânați sarcinile neplăcute.

5. Nu dispuneți de timp suficient pentru reflectare.

PERSOANE

6. Sunteți întrerupt în mod constant de persoane care vă intră în birou.

Remedii posibile

- Stabiliți priorități.
- Stabiliți termene finale.
- Efectuați estimări temporale realiste – majoritatea oamenilor subestimează; adăugați 20% la prima dumneavoastră apreciere.
- Stabiliți priorități.
- Faceți câte un lucru pe rând.
- Învățați să spuneți „nu”, atât pentru dumneavoastră, cât și pentru alții.
- Delegați mai mult.
- Stabiliți un grafic de termene și respectați-l.
- Terminați repede sarcinile neplăcute; după aceea vă veți simți mai bine.
- Rezervați-vă perioade de timp (parte dintr-o zi sau săptămână) pentru reflectare. Fără hârtoage, fără întreruperi.
- Folosiți-vă de secretară pentru a-i ține afară pe vizitatorii nepoftiți.
- Stabiliți întreveneri și aveți grijă ca oamenii să le respecte.
- Rezervați-vă perioade de timp când nu veți fi întrerupt.

7. Sunteți întrerupt în mod constant de apeluri telefonice.

8. Pierdeți prea mult timp în conversații.

- Folosiți-vă de secretară pentru a răspunde la telefon și, când este cazul, pentru a transfera altora apelurile.
- Anunțați ferm că veți telefona dumneavoastră când va fi posibil.
- Decideți din timp ce doriți să obțineți când întâlniți pe cineva și mențineți la minimum politețurile inițiale și finale.
- Concentrați-vă în a vă menține pe dumneavoastră și pe interlocutor la subiect; este foarte ușor să vă abateți sau să vă abată altcineva.
- Învățați cum să încheiați întrevederile rapid, dar nu prea brusc.

DOCUMENTE

9. Sunteți inundat de hârtiile care sosesc.

- Folosiți-vă de secretară pentru a le sorta în trei mape: acțiune imediată, acțiune ulterioară, informații.
- Eliminați-vă de pe lista circulantă cu informații inutile.
- Solicitați rapoarte scrise doar când aveți realmente nevoie de ele.
- Încurajați-i pe oameni să prezinte informațiile și rapoartele în mod clar și succint.
- Cereți sinteze, nu întregul raport.
- Urmați un curs de lectură rapidă.
- Folosiți mai mult telefonul.
- Evitați confirmările scrise individual.
- Practicați scrierea succintă de „da/ nu/ discutăm” pe rapoartele primite și returnați-le expeditorilor.
- Rezolvați-le imediat.
- Prevedeți prima jumătate de oră a zilei pentru rezolvarea corespondenței urgente.
- La sfârșitul zilei prevedeți o perioadă pentru documente mai puțin urgente.
- Propuneți-vă să rezolvați zilnic minimum 90% din documentele de pe birou.
- Aranjați, sau cereți secretarei să vă organizeze, hârtiile despre proiectele curente în mape separate, ușor accesibile.
- Nu păstrați hârtii în mapa de așteptare – goliți-o zilnic.
- Stabiliți un sistem de fișare și recuperare care să vă permită accesul ușor la hârtii.
- Asigurați-vă că secretara ține evidența zilnică a corespondenței, ca metodă finală de găsire a hârtiilor.
- Păstrați biroul ordonat.

10. Aveți prea multe scrisori/rapoarte de scris sau dictat.

11. Vi se adună prea multe hârtii de completat.

12. Pierdeți sau rătăciți hârtii.

ȘEDINȚE

13. Iroșiți prea mult timp cu ședințele.

- Dacă dumneavoastră ați stabilit ședința: evitați ședințele regulate dacă nu există nimic care să necesite a fi spus cu regularitate, treceți în revistă toate ședințele pe care le țineți și eliminați cât puteți mai multe.
- Excludeți-vă din comisii dacă prezența dumneavoastră nu este esențială sau dacă există altcineva mai potrivit.
- Ca președinte: stabiliți limite pentru durata ședințelor și respectați-le, opriți flecărelile și repetițiile, acceptați discuțiile dar insistați pentru realizarea unui progres, alcătuiți o ordine de zi logică și respectați-o.
- Ca participant: nu „bateți câmpii“, nu vorbiți de dragul de a vorbi, nu iroșiți timpul pentru a vă evidenția sau lăuda.

DEPLASĂRI

14. Iroșiți prea mult timp cu deplasările.

- Folosiți telefonul sau poșta.
- Trimiteți pe altcineva.
- De fiecare dată când plănuți să mergeți undeva, întrebați-vă: „Călătoria mea este realmente necesară?“
- Planificați calea cea mai rapidă: avion, tren sau automobil.



Managementul persoanelor cu performanțe slabe

DE CE APAR PERFORMANȚELE SLABE

PERFORMANȚELE slabe pot apărea fiindcă indivizii nu dețin aptitudinile și/sau motivația de a obține rezultatele care se așteaptă din partea lor. În asemenea cazuri, așa cum sugerează Stewart și Stewart (1982): „Managementul persoanelor cu performanțe slabe se compune din trei părți: sesizarea existenței unei probleme, înțelegerea cauzelor problemei și încercarea unui remediu.“

Performanțele slabe pot rezulta dintr-o conducere necorespunzătoare. Responsabilitatea managerului este de a specifica rezultatele așteptate și nivelurile de aptitudini și calificare cerute.

Performanța depinde de asemenea de sistemul de muncă. Expertul în calitatea muncii William Deming (1986) afirmă fără echivoc că diferențele între performanțe se datorează în general variațiilor dintre sisteme. Nu este necesar să acceptăm afirmația aceasta în totalitatea ei, dar este esențial să analizăm cauzele performanțelor slabe din punctul de vedere al influențelor aflate mai presus de controlul individual.

ACȚIUNILE NECESARE PENTRU MANAGEMENTUL PERSOANELOR CU PERFORMANȚE SLABE

Dacă performanțele slabe nu pot fi atribuite conducerii necorespunzătoare sau sistemului de muncă, cele cinci acțiuni fundamentale necesare managementului persoanelor cu performanțele respective sunt:

1. *Identificarea și stabilirea de comun acord a problemei.* Analizați feedbackul și, pe cât posibil, obțineți acordul persoanei cu pricina. Feedbackul poate fi oferit de manageri, dar poate fi și încorporat în fișa postului. Aceasta se întâmplă atunci când indivizii sunt conștienți de țintele și standardele lor, știu ce măsuri ale performanțelor vor fi utilizate și fie că primesc în mod

automat feedback/informații de control, fie că au acces ușor la acestea. Ei se vor afla atunci în postura de a-și măsura și evalua propriile performanțe și, dacă sunt bine motivați și instruiți, vor întreprinde propriile lor acțiuni corective. Cu alte cuvinte există un mecanism autoregulator de feedback. Aceasta este o situație pe care managerii ar trebui să caute s-o creeze pe temeiul că prevenirea este mai bună decât tratamentul.

2. *Stabilirea motivului/motivelor pentru performanțe slabe.* Atunci când caută motivele pentru orice performanțe slabe, managerul nu trebuie să încerce în mod grosolan să atașeze vinovății. Obiectivul trebuie să fie identificarea de către manager laolaltă cu persoana implicată a faptelor ce au contribuit la apariția problemei. Pe baza acestei analize efective se pot lua decizii referitor la felul în care trebuie acționat în continuare de către individ, manager sau amândoi acționând împreună.

Mai întâi este necesară identificarea oricăror cauze exterioare controlului individului. Acestea vor include presiuni externe, modificări ale cerințelor, erori ale sistemelor, resurse inadecvate (timp, finanțe, echipamente), posturi sau sarcini alocate unor persoane care nu dețin experiența sau atributele necesare, inducerea și continuarea inadecvată a instruirii, ca și conducerea, dirijarea sau susținerea necorespunzătoare din partea managerului, conducătorului de echipă sau colegilor. Pot fi apoi examinați orice factori care sunt supuși controlului individului și/sau managerului. Trebuie determinată măsura în care motivul problemei se datorează individului:

- Nu a primit susținere sau dirijare adecvată din partea managerului.
 - Nu a înțeles pe deplin ce se aștepta din partea lui să facă.
 - Nu a putut să facă – abilitate.
 - Nu a știut cum să facă – aptitudine.
 - Nu a vrut să facă – atitudine.
3. *Deciderea și stabilirea de comun acord a acțiunii necesare.* Acțiunea poate fi întreprinsă de către individ, manager sau de ambii. Ea poate să includă:
 - Întreprinderea de pași în vederea îmbunătățirii aptitudinilor – în comun.
 - Modificarea comportamentului; aceasta depinde de indivizi, atâta timp cât ei acceptă că modul lor de comportament trebuie schimbat. Problema pentru manageri este că oamenii nu-și vor schimba comportamentul pur și simplu pentru că li se spune s-o facă. Ei pot fi doar ajutați să înțeleagă că unele schimbări în comportamentul lor pot fi benefice nu numai pentru organizație, ci și pentru ei înșiși.
 - Modificarea atitudinilor; schimbarea comportamentului este mai ușoară decât cea a atitudinilor, care pot fi adânc înrădăcinate. Prin urmare, mai întâi

trebuie schimbat comportamentul, în măsura în care acest lucru este posibil, iar ulterior trebuie încurajată schimbarea atitudinii.

- Asigurarea de mai multă susținere sau dirijare din partea managerului.
- Clarificarea în comun a așteptărilor.
- Dezvoltarea în comun a abilităților și aptitudinilor, în sensul că se poate aștepta din partea individului să întreprindă pași spre autodezvoltare, dar managerii pot oferi ajutor sub forma îndrumărilor, experienței suplimentare sau instruirii.
- Redefinirea postului.

Indiferent de acțiunea asupra căreia se cade de acord, ambele părți trebuie să înțeleagă felul în care vor ști că aceasta a reușit. Se poate recurge la feedback, totuși indivizii trebuie încurajați să-și monitorizeze propriile performanțe și să întreprindă acțiuni ulterioare, după necesitate.

4. *Asigurarea de resurse pentru acțiune.* Asigurarea de îndrumare, instruire, călăuzire, experiență sau facilități necesare pentru a îngădui desfășurarea acțiunilor convenite.
5. *Monitorizarea și asigurarea de feedback.* Atât managerii, cât și indivizii monitorizează performanțele, se asigură că este oferit sau obținut și analizat feedbackul și cad de acord asupra oricăror acțiuni ulterioare ce pot fi necesare.

ABORDAREA ÎNTREVEDERILOR DISCIPLINARE

Dacă performanțele slabe persistă, poate fi necesară apelarea la o procedură disciplinară. Asigurați-vă că dețineți toate faptele, apoi utilizați următoarea abordare:

1. Anunțați angajatul din timp asupra întrevederii, pentru ca acesta să se poată pregăti și eventual să fie însoțit de un reprezentant sindical.
2. Aranjați să fie prezent un coleg care să vă ajute în conducerea întrevederii și să ia notițe.
3. Anunțați-l pe angajat care este nemulțumirea, venind cu dovezi și argumente și oferind declarații de susținere din partea altor persoane implicate, atunci când este cazul.
4. Îngăduiți angajatului să prezinte situația așa cum o vede el și să cheme orice martori care-l pot susține.
5. Adresați întrebări angajatului și martorilor săi și permiteți-le să procedeze în același mod.
6. Prevedeți timp pentru o discuție generală despre problemele ridicate și despre orice alte probleme relevante.

7. Oferiți angajatului ocazia de a avea o ultimă intervenție și de a menționa orice circumstanțe atenuante.
8. Rezumați punctele desprinse din întrevedere, așa cum le vedeți dumneavoastră, dar îngăduiți-i angajatului să comenteze asupra lor și să fie pregătit să vă corijeze rezumatul.
9. Întrerupeți întrevederea, pentru a putea reflecta asupra deciziei pe baza celor aflate în timpul discuțiilor. Este recomandabil să nu anunțați decizia în decursul întrevederii inițiale. Întreruperea poate să dureze numai o jumătate de oră în eventualitatea unui caz clar. Într-un caz mai complex, poate fi mai lungă.
10. Reluați întrevederea și anunțați decizia.
11. Confirmați-vă decizia în scris.

CONCEDIEREA ANGAJAȚILOR

Trebuie să vă străduiți permanent să-i ajutați pe angajați să se perfecționeze, iar dacă există probleme de performanțe, trebuie să parcurgeți în mod onest toate etapele procedurii de capabilitate sau disciplinară. Din păcate însă este posibil să constatați că nu puteți evita concedierea unui individ, deoarece manifestă incapacitatea permanentă de a atinge un standard acceptabil. Într-un asemenea caz, țineți minte următoarele:

1. Mergeți drept la subiect. În 30 de secunde de la începutul întrevederii, anunțați persoana că va fi concediată.
2. Fiți clar în privința lipsurilor, venind cu dovezi și argumente, dar evitați discreditarea persoanei.
3. Nu vă cereți scuze. Dacă sunteți sigur că acesta este cursul corect de acțiune, nu aveți pentru ce să vă scuzați.
4. Subliniați limpede că în privința dumneavoastră decizia este irevocabilă, dar că angajatul are dreptul să facă recurs.
5. Asigurați-vă că aveți un martor, în cazul în care există un recurs sau o acțiune juridică.
6. Anunțați concedierea într-o zi de vineri.
7. Întreprindeți acțiuni pentru a vă asigura că după concediere individul nu are acces la calculatoare sau la informații confidențiale. În același timp nu dispuneți să fie evacuat din sediu, așa cum se întâmplă uneori.
8. Fiți conștient de problemele juridice, de exemplu posibilitatea unei reclamații pentru concediere incorectă dacă nu ați urmat procedura disciplinară sau dacă nu aveți motive corecte pentru acțiunea dumneavoastră.

ZECE PAȘI PENTRU MANAGEMENTUL PERSOANELOR CU PERFORMANȚE SLABE

1. Identificați domeniile de performanțe slabe; fiți exact.
2. Stabiliți cauzele performanțelor slabe: individul, managerul, sistemul de muncă sau orice combinație a celor trei.
3. În abordarea situației, adoptați o metodă de tip „soluționarea problemei”; obțineți acordul asupra acțiunilor cerute de individ și/sau de manager.
4. Asigurați-vă că există resursele necesare pentru depășirea problemei.
5. Asigurați îndrumare.
6. Asigurați instruire suplimentară.
7. Analizați posibilitatea de realocare a sarcinilor.
8. Monitorizați progresul și oferiți feedback.
9. Asigurați dirijare suplimentară, după cum este necesar.
10. Ca ultimă măsură apelați la procedura de capabilitate sau disciplinară, începând cu un avertisment oficial.

Cum să conduceți și să participați la ședințe eficiente

IOS CU ȘEDINȚELE

BLESTEMATELE de ședințe este titlul unui binecunoscut documentar video destinat instruirii personalului care atinge o coardă sensibilă în noi toți. Când vă gândiți cât de multe comisii există și cât de multe ședințe sunt ținute în toate companiile, este remarcabil ce greu poate fi să găsiți pe cineva care să aibă de spus un cuvânt bun despre ele.

S-a afirmat că toate comisiile sunt formate din necunoscători desemnați de către incompetenți pentru a face lucruri inutile; s-a mai spus că o cămilă este un cal proiectat de o comisie. Experiența ședințelor inutile și prost organizate este atât de larg răspândită, încât, pentru mulți, aceste comentarii cinice se apropie în mare măsură de adevăr.

PĂRȚILE RELE ALE ȘEDINȚELOR

Ședințele sunt criticate, deoarece:

- Sunt o pierdere de timp; prea mulți oameni vorbesc prea mult.
- Nu izbutesc să producă decizii și pot fi lente, exasperante și frustrante – legitimează trăgănarea și indecizia.
- Tind să fie dominate de câțiva indivizi cu personalități puternice.
- Fac recomandări de tipul celui mai mic multiplu comun.
- Încurajează deciziile politice acolo unde interesele speciale pot prevala prin presiune și lobby.
- Diluează responsabilitatea.
- Costă timp și bani.
- Se concentrează asupra banalităților pe care le pot aborda, nu asupra problemelor importante din exteriorul sferei lor. Northcote Parkinson a citat ca exemplu în această privință o comisie care a aprobat un proiect de dezvoltare

de capital în valoare de 10 milioane £ (pe care nu l-a putut înțelege în mod corect) în numai 10 minute, dar pe de altă parte a pierdut două ore argumentând cu privire la o parcare nouă pentru biciclete care costa 2 000 £.

PĂRȚILE BUNE ALE ȘEDINȚELOR

Ședințele tind să trezească atâtea critici din cauză că nu sunt bine organizate; multe dintre criticile îndreptate asupra lor se referă la greșita lor folosire. O ședință bine organizată, care se ține la momentul optim și pentru motive întemeiate, poate aduce multe beneficii.

- Asigură că problemele importante sunt ascultate așa cum se cuvine de toți cei implicați.
- Clarifică gândirea, deoarece participanții trebuie să-și justifice pozițiile față de cei prezenți.
- Asigură că sunt auzite puncte de vedere diferite.
- Acționează ca mediu pentru schimbul de informații.
- Economisește timp prin aducerea laolaltă a mai multor persoane.
- Promovează coordonarea.
- Creează, ca grup, ceva ce indivizii n-ar fi putut obține prin acțiune separată; acesta este procesul de sinergie, prin care întregul este mai mare decât suma părților.

Ca să aibă succes, ședințele trebuie:

- Să fie pregătite corespunzător.
- Să aibă un președinte priceput.
- Participanții să fie capabili să intervină în mod efectiv.

RECOMANDABIL ȘI NERECOMANDABIL PENTRU ȘEDINȚE

ESTE RECOMANDABIL SĂ

Folosiți ședința dacă informațiile sau judecățile depășesc posibilitățile unei singure persoane.

Înființați comisii doar când este vital să adunați oameni cu puncte de vedere diferite în același loc și la aceeași oră.

Desemnați un președinte care va putea să controleze ședința și să obțină tot ce are mai bun de oferit.

Numiți în comisie oameni cu pregătiri diferite, care pot contribui cu idei.

NU ESTE NERECOMANDABIL SĂ

Folosiți ședința dacă o singură persoană poate face mai bine aceeași treabă.

Înființați comisii dacă doriți responsabilitate clară și distinctă.

Folosiți o comisie ca să administreze ceva, indiferent ce.

Folosiți o ședință sau o comisie dacă aveți nevoie de acțiune rapidă.

ESTE RECOMANDABIL SĂ

Anunțați comisiile ce trebuie să facă și care le este autoritatea.

Fiiți explicit în legătură cu ce doriți să vă raporteze ședința.

Folosiți ședințele acolo unde au efectul cel mai bun: trecerea în revistă sau dezvoltarea politicilor, coordonarea deciziilor, asigurarea că toți cei implicați într-un program sunt consultați și ținuți la curent.

Desființați comisiile imediat ce și-au îndeplinit scopul.

NU ESTE NERECOMANDABIL SĂ

Înființați o comisie mai mare decât aveți nevoie; dacă are mai mult de zece membri poate deveni greoaie.

Țineți ședințe inutile; poate fi bine să vă întâlniți cu regularitate în prima vineri din fiecare lună, dar poate fi și mai bine să vă întâlniți doar atunci când aveți ceva de discutat.

PREZIDAREA ȘEDINTELOR

Succesul sau eșecul unei ședințe depinde în mare măsură de președintele ei. Iată ce trebuie să faceți dacă prezidați o ședință:

Înainte de începerea ședinței

Înainte de începerea ședinței, asigurați-vă că există programul cadru convenit și că participanții sunt informați despre subiectele la care se pot aștepta și despre cele cu care ar trebui să fie pregătiți să contribuie. Stabiliți ordinea de zi pentru a asigura o ședință structurată, care să acopere toate problemele în ordine logică. Pregătiți și distribuiți notițe de informare care vor structura ședința și vor defini fundalul, economisind astfel timp cu detalierea sau trecerea în revistă a unor informații pur factice în timpul ședinței.

În timpul ședinței

1. Începeți prin a defini clar obiectivul ședinței, stabilind un grafic orar pe care intenționați să-l respectați.
2. Parcurgeți toate punctele de pe ordinea de zi, succesiv, asigurându-vă că se ajunge la o concluzie finală care este consemnată în scris.
3. Inițiați discuția despre fiecare punct de pe ordinea de zi, stabilind foarte succint cadrul general și solicitând păreri – cereți răspunsuri la întrebări specifice (pe care trebuie să le fi pregătit din timp) sau predați problema unui participant la ședință care poate face cea mai bună prezentare inițială (în mod ideal, informați-l în prealabil).

4. Solicitați păreri ale altor participanți la ședință, având grijă să nu îngăduiți nimănui să domine discuțiile.
5. Readuceți vorbitorii la ordine, dacă se abat de la subiect.
6. Dacă se vorbește prea mult, reamintiți participanților că se află acolo pentru a se înregistra un progres.
7. Încurajați exprimarea punctelor de vedere diferite și evitați să criticați prea evident pe cineva dacă n-a contribuit cu un comentariu de calitate.
8. Îngăduiți dezacordurile între participanții la ședință, dar interveniți prompt dacă atmosfera devine prea încinsă.
9. La răstimpuri interveniți prin întrebări sau comentarii scurte, totuși nu dominați discuțiile.
10. La momentele convenite din timpul ședinței sintetizați discuțiile, exprimați opinii despre punctul unde s-a ajuns și schițați-vă părerea asupra deciziei intermediare sau finale care a fost luată. După aceea verificați dacă participanții sunt de acord, corijând concluziile după necesitate și asigurați-vă că decizia este consemnată în scris exact așa cum a fost formulată.
11. La sfârșitul ședinței rezumați ce s-a realizat, indicând cine, ce și când trebuie să acționeze.
12. Dacă este necesară altă ședință, conveniți asupra scopului ei și a celor ce trebuie întreprinse până atunci de către cei prezenți.

Nu uitați că ședințele se pot desfășura în etape. De exemplu, ele încep cu o explicație, continuă cu discutarea argumentelor pro și contra, intră pe un făgaș lateral și trebuie readuse pe drumul principal, generează mai multă înfierbântare decât lumină din cauza punctelor de vedere diferite și în cele din urmă ajung la un punct unde vă dați seama că trebuie luată o decizie.

Dacă prezidați o ședință, poate fi necesar să vă schimbați stilul în conformitate. Poate fi necesar să fiți ferm, pentru a-i determina pe participanți să ajungă la un punct final, relaxat, dacă doriți ca discuțiile să continue, sau convingător, pentru a-i atrage pe participanți în discuție.

PARTICIPANȚII

Dacă vă numărați printre participanții la o ședință, trebuie să:

1. Vă pregătiți amănunțit; să știți detaliat toate faptele, cu orice date de susținere de care aveți nevoie.
2. Vorbiți clar, succint și constructiv; încercați să rezistați tentației de a vorbi prea mult.
3. Rămâneți tăcut dacă nu aveți nimic de spus.
4. Vă luați măsuri de precauție dacă nu conduceți dumneavoastră discuția sau dacă este un subiect pe care nu-l stăpâniți. Ascultați, observați și păstrați-vă

argumentele până puteți interveni cu adevărat eficient. Nu vă avântați prea repede sau prea mult; pot exista alte argumente covârșitoare.

5. Evitați declarațiile de tipul: „Eu cred că trebuie să facem asta“, dacă nu sunteți sigur. Mai bine întrebați președintele, sau alt participant la ședință, ceva de felul: „Credeți că merită să facem asta?“
6. Fiți pregătit să vă argumentați ferm ideile, dar să nu insistați să luptați pentru o cauză pierdută. Nu vă retrageți bosumflat fiindcă nu vă puteți impune punctul de vedere; acceptați înfrângerile cu eleganță.
7. Țineți minte că dacă sunteți înfrânt poate totuși să existe altă șansă, în altă zi, de a lupta în alte circumstanțe.



Cum să motivați oamenii

MOTIVAȚIA oamenilor este procesul prin care îi determinați să acționeze în direcția pe care o doriți dumneavoastră.

Privită ca un ansamblu, organizația poate oferi contextul în interiorul căruia pot fi atinse niveluri superioare de motivație prin intermediul sistemelor de recompensare și prin asigurarea de oportunități pentru învățare și dezvoltare. Totuși managerii individuali continuă să joace un rol major în folosirea propriilor lor talente pentru motivație, pentru a-i convinge pe membrii echipei să dea tot ce au mai bun în ei și să utilizeze bine sistemele și procesele motivaționale puse la dispoziție de companie.

Pentru aceasta este necesar să înțelegeți:

- Procesul de motivație.
- Tipurile de motivație.
- Conceptele de bază ale motivației.
- Implicațiile teoriei motivației.
- Abordările motivației.
- Rolul recompenselor financiare și non-financiare ca factori motivaționali.

PROCESUL DE MOTIVAȚIE

Motivația se referă la comportamentul direcționat spre obiectiv. Oamenii sunt motivați să facă ceva dacă apreciază că merită să depună efortul respectiv.

Procesul de motivație este inițiat de cineva care recunoaște o nevoie nesatisfăcută. Se stabilește după aceea un obiectiv, despre care se consideră că va satisface nevoia respectivă, și se determină un curs de acțiune, despre care se așteaptă să ducă la atingerea obiectivului stabilit.

Prin urmare, managementul și managerii motivează oamenii în esență prin oferirea de mijloace prin care își pot satisface nevoile nesatisfăcute. Aceasta se poate realiza prin oferirea de stimulente și recompense pentru realizări și eforturi. Totuși necesitățile indivizilor și obiectivele asociate lor variază atât de mult, încât este dificil, dacă nu imposibil, de prezis cu exactitate felul în care un stimulent sau o recompensă specifică va afecta comportamentul individual.

Tipuri de motivații

În muncă, motivația se poate desfășura în două feluri. În primul rând, oamenii se pot automotiva – căutând, găsind și îndeplinind activități care le satisfac nevoile sau care, cel puțin, îi determină să se aștepte la realizarea obiectivelor lor. În al doilea rând, oamenii pot fi motivați de management prin metode ca salariu, promovare, laude etc.

Aceste două tipuri de motivație sunt descrise ca:

- *Motivație intrinsecă*: factorii autogenerați care influențează oamenii să se comporte într-un fel specific ori să acționeze într-o direcție specifică. Printre acești factori se numără responsabilitatea (sentimentul că munca este importantă și deținerea controlului asupra resurselor proprii), libertatea de acțiune, posibilitatea de a utiliza și dezvolta talente și capacități, munca interesantă și incitantă și ocaziile pentru promovare.
- *Motivație extrinsecă*: tot ce se face pentru a-i motiva pe oameni. Aici se includ recompensele (mărirea salariului, laudele sau promovarea), dar și sancțiunile (acțiunile disciplinare, penalizările salariale sau criticile).

Factorii de motivație extrinseci pot avea un efect imediat și puternic, dar acesta nu va dura în mod necesar mult timp. Factorii de motivație intrinseci, care sunt preocupați de calitatea muncii, au de obicei un efect mai profund și pe termen mai lung, deoarece sunt inerenți în individ și nu sunt impuși din exterior.

CONCEPTELE DE BAZĂ ALE MOTIVAȚIEI

Conceptele de bază ale motivației se referă la nevoi, obiective, consolidare și așteptări (teoria așteptării).

Nevoile

Teoria nevoilor afirmă despre comportament că este motivat de nevoile nesatisfăcute. Nevoile esențiale asociate muncii sunt de: realizare, recunoaștere, responsabilitate, influență și creștere personală.

Obiectivele

Teoria obiectivelor afirmă că motivația va fi crescută dacă sunt utilizate tehnici de stabilire a obiectivelor cu următoarele caracteristici:

- Obiectivele trebuie să fie specifice.
- Obiectivele trebuie să fie provocatoare, dar tangibile.
- Obiectivele trebuie să fie considerate corecte și rezonabile.
- Indivizii trebuie să participe complet la stabilirea obiectivelor.
- Feedbackul asigură că oamenii simt mândrie și satisfacție din atingerea unui obiectiv provocator, dar tangibil.
- Feedbackul este utilizat pentru a obține devotament pentru obiective și mai însemnate.

Consolidarea

Teoria consolidării afirmă că succesul în atingerea obiectivelor și recompensele acționează ca stimuli pozitivi și consolidează comportamentul de succes, care este repetat în viitor când apare o nevoie similară.

Teoria așteptării

Teoria așteptării afirmă că motivația are loc numai atunci când individul:

- Se simte capabil să-și modifice comportamentul.
- Se simte încrezător că o schimbare de comportament va duce la o recompensă.
- Apreciază recompensa suficient de mult pentru a justifica schimbarea de comportament.

Teoria arată că motivația este probabilă doar atunci când există o relație clar percepută și utilizabilă între performanțe și rezultat, iar rezultatul este văzut ca un mijloc de satisfacere a nevoilor. Aceasta se aplică atât recompenselor non-financiare, cât și celor financiare. De exemplu, dacă oamenii doresc creștere personală, vor fi motivați de ocaziile ce sunt disponibile pentru ei numai dacă știu ce sunt ele, dacă știu ce trebuie să facă ei pentru a beneficia de pe urma lor (și dacă o pot face) și dacă merită să se străduiască pentru oportunități.

Teoria așteptării explică de ce motivația extrinsecă – de exemplu, un stimulent sau o bonificație – acționează doar dacă legătura dintre efort și recompensă este clară și dacă valoarea recompensei merită efortul. Asemenea metode ar trebui să ofere o legătură directă între efort și recompensă. Se explică, de asemenea, de ce motivația intrinsecă ce rezultă chiar din muncă poate fi uneori mai puternică decât motivația extrinsecă. Rezultatele motivației intrinseci se găsesc într-o măsură mai mare sub controlul individului, care poate pune mai multă nădejde pe experiența sa

din trecut pentru a-i indica gradul în care prin comportamentul său s-ar putea obține rezultate pozitive și avantajoase.

Implicațiile TEORIEI MOTIVAȚIONALE

Teoria motivațională transmite două mesaje importante. În primul rând, pentru creșterea motivației nu există soluții simpliste. Nu există o pârgă unică, de tipul plății asociate performanței, care să garanteze că acționează ca factor eficient de motivație. Aceasta se întâmplă fiindcă motivația este un proces complex care depinde de:

- *Nevoile și aspirațiile individuale*, care sunt aproape infinit variabile.
- *Factorii motivaționali intrinseci și extrinseci*; este imposibil de generalizat care va fi combinația optimă dintre ei.
- *Așteptările* legate de recompense, care vor varia mult între indivizi, în funcție de experiențele lor anterioare și de perceperea sistemului de recompense.
- *Contextul social* în care influențele culturii organizației, managerii și colegii de muncă pot produce o varietate vastă de forțe motivaționale greu de prognozat și astfel de gestionat.

Al doilea mesaj esențial oferit de teoria motivațională este semnificația așteptărilor, stabilirii obiectivelor, feedbackului și consolidării ca factori motivaționali.

Implicațiile lor sunt analizate în continuare.

METODE PENTRU MOTIVAȚIE

Crearea climatului corespunzător

În general, este necesară crearea unui climat care să îngăduie înflorirea unei motivații ridicate. Aceasta este o problemă de management a culturii. Ţelurile vor fi, în primul rând, de a consolida valorile de performanță și competență; în al doilea rând, de a sublinia normele (modurile acceptate de comportament) asociate felurilor în care oamenii sunt conduși și recompensați; și în al treilea rând, de a demonstra convingerea organizației în împuternicire – asigurarea oamenilor cu libertatea și „spațiul” de a exercita responsabilitate și de a-și folosi din plin capacitățile (a se vedea și capitolul 22). În absența climatului corespunzător, este improbabil ca soluțiile rapide menite să îmbunătățească motivația, de exemplu plata asociată performanțelor, să aibă un impact prea mare asupra eficienței organizaționale globale, deși ele pot avea succes cu unii indivizi.

Stabilirea obiectivelor, feedbackul și consolidarea

Stabilirea obiectivelor, feedbackul și consolidarea pot contribui toate la o motivație ridicată și pot fi controlate de dumneavoastră.

Managementul așteptărilor

Așteptările trebuie să fie gestionate. Nicio recompensă oferită ca stimulent, bonificație sau schemă de plată asociată performanțelor nu va fi eficientă ca factor motivațional dacă individul nu o consideră meritorie și nu se așteaptă în mod rezonabil s-o obțină prin propriile lui eforturi. În mod similar, este mai probabil ca oamenii să fie motivați dacă ei știu că realizările le vor fi recunoscute.

Implicațiile acestor abordări în măsura în care afectează politicile și practicile de recompensare financiară și non-financiară sunt prezentate în continuare.

RECOMPENSELE FINANCIARE

Recompensele financiare trebuie examinate din trei puncte de vedere:

- Eficiența banilor ca factor motivațional.
- Motivele pentru care oamenii sunt satisfăcuți sau nesatisfăcuți de recompensele primite.
- Criteriile ce ar trebui utilizate atunci când dezvoltăm un sistem de recompensă financiar.

Banii și motivația

Banii sunt importanți pentru oameni, deoarece reprezintă instrumentul prin care își satisfac multe dintre nevoile cele mai presante. Banii sunt importanți nu numai pentru ceea ce pot cumpăra oamenii cu ei, ci și ca metodă tangibilă de recunoaștere a valorii lor, care le îmbunătățește astfel respectul de sine și câștigă respectul altora.

Plata este cheia de atragere a oamenilor pentru a se alătura unei companii, deși alți factori sunt interesul față de slujbă, oportunitățile carierei și reputația companiei. Satisfacția plății în rândul angajaților existenți este asociată în principal sentimentelor legate de echitate și obiectivitate. Comparările externe și interne vor forma baza acestor sentimente, care vor influența dorința oamenilor de a rămâne în companie.

Plata poate asigura motivație. Ca mijloc tangibil de recunoaștere a realizărilor, ea poate consolida comportamentul dorit. De asemenea, plata poate transmite mesaje despre ceea ce apreciază compania că este important. Pentru a fi totuși eficient, un sistem de tipul „plată pentru performanță” trebuie să respecte următoarele condiții stringente:

- Să existe o legătură clară între performanță și recompensă.
- Metodele utilizate pentru măsurarea performanțelor să fie percepute ca echitabile și coerente.
- Recompensa să merite eforturile.
- Indivizii să se aștepte să primească o recompensă meritorie dacă se comportă corespunzător.

Ca manager, vă puteți asigura că sistemul de recompense al companiei se aplică potrivit acestor principii în partea dumneavoastră din organizație.

RECOMPENSELE NON-FINANCIARE

Recompensele non-financiare pot fi focalizate asupra nevoilor pe care majoritatea oamenilor le au, în grade diferite, pentru realizare, recunoaștere, responsabilitate, influență și creștere personală. Vă veți afla în poziția de a oferi sau a refuza aceste recompense pentru acei membri ai echipei dumneavoastră care au performanțe bune sau proaste.

Realizarea

Nevoia pentru realizare este definită ca nevoia pentru succes competitiv măsurată vizavi de un standard personal de perfecțiune.

Motivația realizării se poate asigura prin oferirea oamenilor de oportunități pentru acțiune și libertate de a-și întrebuința talentele și capacitățile în activitatea lor.

Recunoașterea

Recunoașterea este unul dintre cei mai puternici factori motivaționali. Oamenii au nevoie să știe nu numai cât de bine și-au realizat obiectivele sau și-au îndeplinit munca, ci și că realizările lor sunt apreciate.

Laudele trebuie oferite însă în mod judicios (trebuie asociate unor realizări reale) și ele nu constituie unica formă de recunoaștere. Recompensele financiare, mai ales bonificațiile atribuite imediat după o realizare, sunt simboluri clare ale recunoașterii la care sunt atașate beneficii tangibile și reprezintă o modalitate importantă în care pot opera procesele reciproc consolidate ale recompenselor financiare și non-financiare. Există și alte forme de recunoaștere, de exemplu premierile pentru vechime în muncă, diversele simboluri ale statutului atins, concediile și excursiile în străinătate, care pot face toate parte din procesul global de recompensare.

Recunoașterea este oferită, de asemenea, de managerii care ascultă și acționează pe baza sugestiilor membrilor echipei lor și care (foarte important!) le recunosc aportul. Alte acțiuni care oferă recunoaștere sunt promovarea, repartizarea la un proiect care se bucură de publicitate, extinderea postului pentru a oferi posibilități pentru o muncă mai interesantă și recompensatoare, ca și diverse forme de simboluri de statut sau stimă.

Responsabilitatea

Oamenii pot fi motivați prin oferirea de mai multă responsabilitate pentru propria lor activitate. În esență, la aceasta se referă împuternicirea și ea concordă cu conceptul de motivație intrinsecă bazată pe conținutul postului. Este, de asemenea, asociată cu conceptul fundamental potrivit căruia indivizii sunt motivați atunci când li se oferă mijloacele de a-și realiza obiectivele.

Dacă posturile trebuie să fie motivaționale intrinsec, caracteristicile lor trebuie să țină seama în primul rând de faptul că individul trebuie să primească feedback semnificativ despre performanța sa, preferabil prin propria lui evaluare și definirea feedbackului necesar, în al doilea rând că postul trebuie perceput de către individ ca solicitându-i folosirea unor capacități pe care le prețuiește pentru a o desfășura eficient și în al treilea rând individul trebuie să simtă că deține un grad ridicat de autocontrol în privința stabilirii propriilor sale obiective și a definirii căilor spre acestea.

Influența

Oamenii pot fi motivați de imboldul de a exercita influență sau de a aplica putere. Cercetările lui David McClelland (1975) au stabilit că alături de nevoia pentru realizare, nevoia pentru putere este o forță motivațională primară pentru manageri, deși este întotdeauna prezentă și nevoia de „afiliere”, adică de relații calde și prietenoase cu alții. Prin intermediul politicilor ei pentru implicare, compania poate asigura motivație, punând oamenii în situații în care opiniile le pot fi exprimate și ascultate, pentru ca apoi să se acționeze pe baza lor. Acesta este alt aspect al împuternicirii.

Creșterea personală

Satisfacția personală sau dezvoltarea personală ocupă primul loc în ierarhia nevoilor întocmită de Maslow (1954) și de aceea este factorul motivațional esențial. Maslow definește satisfacția personală ca „nevoia de a dezvolta potențiale și aptitudini, de a deveni ceea ce crezi că ești capabil să devii”.

Oamenii ambițioși și deciziși vor căuta și găsi aceste oportunități pentru ei, deși compania trebuie să clarifice posibilitățile pentru creștere și dezvoltare pe care le poate oferi (în caz contrar ei vor pleca și vor crește altundeva).

Într-o măsură însă tot mai mare, indivizii de la toate nivelurile din organizații, indiferent dacă sunt sau nu măcinați de ambiție, recunosc importanța permanentei perfecționări a aptitudinilor lor și a dezvoltării progresive a carierei. În prezent mulți consideră accesul la instruire ca un element esențial în pachetul global de recompense. Disponibilitatea oportunităților de învățare, selecția pentru cursuri și programe de instruire de mare prestigiu și accentul pus de companie pe dobândirea de noi aptitudini și pe sporirea celor existente pot acționa ca factori motivaționali puternici.

ZECE PAȘI SPRE ATÎNGEREA UNOR NIVELURI RIDICATE DE MOTIVAȚIE

Dacă doriți să atingeți niveluri mai ridicate de motivație trebuie întreprinși următorii zece pași:

1. Stabiliți și conveniți asupra unor obiective solicitante, dar realizabile.
2. Asigurați feedback în privința performanței.
3. Creați așteptarea potrivit căreia anumite comportamente și rezultate vor produce recompense meritorii când oamenii înregistrează succes, dar vor duce la penalizări în caz de eșec.
4. Concepeți slujbe care să le permită oamenilor să perceapă sentimentul de realizare, să-și exprime și utilizeze capacitățile și să-și exercite propriile puteri de luare a deciziilor.
5. Asigurați stimulente financiare cuvenite și recompense pentru realizări (plata pentru performanțe).
6. Asigurați recompense non-financiare cuvenite, ca recunoaștere și laude pentru munca bine făcută.
7. Comunicați cu indivizii și în general faceți cunoscută legătura dintre performanță și recompensă, sporind astfel așteptările.
8. Selectați și instruiți conducători de echipă care vor exercita conducere eficientă și care dețin talentele motivaționale cerute.
9. Oferiți oamenilor călăuzire și instruire, care vor dezvolta cunoașterea, aptitudinile și competențele de care au nevoie pentru a-și îmbunătăți performanțele.
10. Arătați-le oamenilor ce trebuie să facă pentru a-și dezvolta carierele.

Cum să negociați

NEGOCIEREA este procesul de a cădea la înțelegere și, în felul acesta, de a obține termenii cei mai buni cu putință pentru compania dumneavoastră, pentru sindicat sau pentru dumneavoastră personal.

Negocierile implică un conflict de interese. Vanzătorii doresc un preț mare, iar cumpărătorii doresc un preț mic. Sindicatele doresc toate avantajele pe care le pot obține, iar managementul nu dorește să acorde niciunul. Câștigul unei părți înseamnă pierderea celeilalte părți. Nimănui nu-i place să piardă, așa încât apare un conflict, care trebuie gestionat dacă este necesară obținerea unui acord amical. Iar părțile încearcă, sau ar trebui să încerce, să încheie negocierea în termeni prietenoși, indiferent de divergențele de opinii care au apărut pe parcurs. La urma urmelor, este posibil să se reîntâlnească...

Altă trăsătură importantă a negocierilor este faptul că se desfășoară într-o atmosferă de incertitudine. Niciuna dintre părți nu știe de fapt ce dorește sau ce este pregătită să cedeze partea opusă.

Există două tipuri principale de negocieri: comerciale și sindicale.

NEGOCIERILE COMERCIALE

Negocierile comerciale se referă în principal la preț și la termenul de furnizare a bunurilor sau serviciilor.

În forma lor cea mai simplă, ele nu sunt altceva decât o târguială între cumpărător și vânzător. În forma lor cea mai complexă, negocierile comerciale se referă la un pachet în care, alături de produsul de bază, sunt oferite o serie de suplimente. De obicei vânzătorul poate oferi o gamă de prețuri care să convină nevoilor cumpărătorului: un preț „la poarta fabricii”, un preț de livrare, un preț de instalare și un preț care include service-ul. Pot fi de asemenea oferite diverse metode de rate sau credit.

De obicei negocierile de acest tip încep prin anunțarea unei specificații din partea cumpărătorului. După aceea vânzătorul oferă o propunere și începe negocierea. Vânzătorul a inclus o marjă de negociere în propunere și va fi dispus să varieze prețul în funcție de pachetul cerut.

În mod uzual negocierile comerciale se desfășoară într-o manieră prietenoasă și aceasta este principala dumneavoastră problemă. Lingușelile negociatorului vă pot seduce să acceptați un aranjament mai puțin decât satisfăcător.

NEGOCIERILE SINDICALE¹

Negocierile sindicale pot fi mult mai dure. Ele pot implica o simplă soluționare a nivelului de salarizare, dar de obicei se referă la un pachet de măsuri. Vor fi discutate beneficii suplimentare, care pot fi negociate pentru concesi, dacă este cazul.

În acest tip de negociere, ambele părți sunt probabil destul de transparente în privința maximumului pe care-l vor acorda sau a minimumului pe care-l vor accepta. Ele și-au predeterminat cererile și ofertele inițiale, iar lista de suplimente a fost analizată pentru a stabili ce anume poate fi cedat în schimbul unui beneficiu.

În negocierile sindicale se utilizează mai multe convenții, dintre care următoarele sunt acceptate în general:

- Indiferent ce se petrece în timpul negocierii, ambele părți speră să ajungă la o înțelegere.
- Atacurile, cuvintele dure, amenințările și exploziile (controlate) de temperament sunt tratate de ambele părți ca tactici legitime și nu trebuie să se îngăduie ca ele să afecteze opinia niciuna dintre părți despre integritatea celeilalte sau despre dorința ei de a se ajunge la o înțelegere fără a se recurge la acțiuni drastice.
- Discuțiile neoficiale (benefice ca mod de testare a atitudinilor și intențiilor celeilalte părți) nu trebuie menționate în mod specific în ședințele oficiale de negocieri, decât dacă ambele părți au acceptat din capul locului lucrul acesta.
- Ambele părți trebuie să fie dispuse să-și abandoneze pozițiile inițiale.
- Este normal, deși nu inevitabil, ca negocierile să decurgă printr-o serie de oferte și contra-oferte, care să conducă treptat spre înțelegerea finală.
- Odată făcute, concesiile nu mai pot fi retrase.
- Ofertele ferme nu trebuie retrase, deși este admisibil să se propună și să se retragă oferte condiționale.
- La negocieri nu trebuie aduși terți, decât dacă ambele părți au convenit că în absența acestora nu se pot înregistra progrese.

¹ Secțiunea aceasta se referă la realitățile din Marea Britanie. (n. trad.)

- Acordul final trebuie să însemne exact ceea ce spune. Nu trebuie să existe trucuri, iar termenii acceptați trebuie implementați fără amendamente.
- Dacă este posibil, înțelegerea finală trebuie formulată astfel încât ambele părți să poată ieși „cu fața curată” și să-și păstreze credibilitatea.

PROCESUL DE NEGOCIERE

În ambele cazuri, procesul este în mare măsură același. Etapele sunt ilustrate în continuare prin rezumatul unei negocieri sindicale reale.

Etapa 1: Pregătirea: Stabilirea obiectivelor (sau elaborarea specificațiilor), asamblarea datelor și deciderea strategiei de negociere.

Obiectivul sindicatului era de a obține o creștere salarială la rata curentă a inflației (8%) sau mai mare decât aceasta. Strategia era de a împinge managementul pe poziții defensive, cerându-i să propună o ofertă fără să divulge dorința sindicatului. În plus sindicatul cerea reducerea cu o oră a săptămânii de lucru, trei zile suplimentare de concediu și o primă de Crăciun egală cu salariul pe o săptămână.

Obiectivul managementului era de a nu depăși în niciun caz rata inflației și de a nu accepta nimic care să ridice costul total al pachetului peste 8%. În cadrul echipei de management au existat unele discuții despre strategie. O persoană mai belicoasă dorea să prevină pretențiile sindicatului, începând direct cu oferta finală, fără să lase astfel loc pentru negocieri. Propunerea i-a fost respinsă pe temeiul că ar fi cauzat o confruntare și astfel prejudicii pe termen lung în relația cu sindicatul. Următoarea întrebare a fost ce spațiu de manevră avea să fie permis între oferta de deschidere și cea de închidere. Unii doreau să înceapă cât mai jos cu putință, de exemplu la 3%, pentru a închide mult sub solicitarea de 15% care era așteptată din partea sindicatului. Opinia prevalentă a fost totuși că o ofertă prea scăzută ar prelungi inutil negocierile. S-a considerat că ar fi mai bine să se înceapă de la 5% astfel încât, dacă era necesar, compania să poată face doi pași de câte 1,5% înainte de a ajunge la maximumul de 8% prestabilit.

Etapa 2: Deschiderea: Negociatorii dezvăluie părții opuse poziția lor inițială de discuții.

Sindicatul a început prin a-și prezenta cazul. Dorea o creștere substanțială pentru a-și proteja membrii împotriva inflației și pentru a obține diferențele pierdute în cei trei ani anteriori. Suplimentele (săptămâna redusă de lucru etc.) au fost prezentate aș roape ca adaosuri, oferind managementului indiciul că ar exista posibilitatea unor tranzacții ulterioare.

Managementul a declarat că sindicatul nu se putea aștepta din partea sa la o „ofertă substanțială”. A subliniat slabele rezultate comerciale ale companiei și faptul

că, pe ansamblu, salariile membrilor sindicatului se comparau favorabil cu cele ale membrilor altor sindicate. S-a afirmat de asemenea (un punct ce avea să fie repetat de multe ori în întâlnirile ulterioare) că organizația nu putea garanta o creștere salarială pe măsura inflației. După ce și-au declarat pozițiile de deschidere și principalele argumente, părțile au fost de acord să suspende întâlnirea.

Etapa 3: Negocierea: În această etapă, ambele părți au aceleași țeluri. Ca negociator veți încerca: (a) să testați slăbiciunea argumentelor celeilalte părți și (b) să convingeți cealaltă parte că trebuie să-și abandoneze poziția pentru a se apropia mai mult de poziția dumneavoastră. Veți verifica de asemenea dacă poziția dumneavoastră rămâne valabilă în lumina informațiilor primite de la oponenti și a reacției lor față de argumentele dumneavoastră. Aprecierea dumneavoastră inițială poate fi confirmată sau puteți fi nevoiți să o modificați. Tot acum puteți decide dacă să aplicați presiune sau să oferiți concesii pentru a înainta spre o încheiere satisfăcătoare.

În etapa a treia a negocierii au avut loc trei întâlniri. La toate, argumentele managementului și ale echipelor sindicatului au fost identice ca în etapa de deschidere.

Ambele părți intenționau să descopere cât de tare credeau oponentii în argumentele lor și în ce măsură erau dispuși să-și modifice poziția. Fiecare frază a fost analizată pentru a descoperi exact ce anume se afla în spatele ei și ambele părți au căutat indicii asupra susținerii de care beneficiau oponentii – de la secția de producție, respectiv de la directori.

Managementul a deschis cu o ofertă de 5% și a căpătat reacția obișnuită: era „derizoriu”, „insultător” și așa mai departe. Sindicatul a refuzat să declare exact ce anume dorea, sperând să păcălească și să prindă managementul pe picior greșit.

Între a doua și a treia întrevedere, echipa de management a căzut de acord că sindicatul spera să obțină 10% dar, dacă era presat, se putea mulțumi cu 8%. S-a decis că se putea face o ofertă de reducere a săptămânii de lucru cu 30 de minute, dar numai ca un compromis reciproc de ultim moment, dacă o înțelegere rezonabilă părea improbabilă.

La a treia întrevedere, managementul și-a crescut oferta la 7%, spunând că nu putea să meargă mai departe. Când s-a insistat să declare dacă oferta respectivă era sau nu cea finală, echipa de management a refuzat să clarifice. Sindicatul a interpretat în mod corect că exista o marjă mai mare de negociere și că, dacă era suficient de presat, managementul avea să o accepte. Sindicatul a cerut 10% plus celelalte concesii.

Etapa 4: Închiderea: Părțile judecă dacă oponentii sunt decizi să nu se abată de la poziția lor sau dacă se vor mulțumi cu un compromis. Se fac ultimele mișcări. În această etapă, tranzacțiile finale pot duce la o înțelegere.

Ultima întrevedere a durat toată ziua și o parte din noapte. Managementul nu a renunțat la oferta de 7% și n-a făcut nicio altă concesie. Sindicatul a încercat câteva

tactici. Au fost utilizate pe rând rugăminți, pierderi controlate ale cumpătului și amenințări cu greve pe termen scurt. În cele din urmă, echipa de management a apreciat că unicul mod prin care se putea ajunge la o înțelegere era să încerce un compromis reciproc. Ea a oferit 7% plus reducerea cu o oră a săptămânii de lucru, în schimbul acordului de a se renunța la pauzele obișnuite de cinci minute pentru „spălat” (o practică de care se abuza în mod constant).

Managementul a reiterat că aceea era oferta finală și reprezenta maximumul pe care compania și-l putea permite și a izbutit să convingă sindicatul prin simpla forță a argumentelor că vorbea cu adevărat serios. Sindicatul a acceptat oferta după ce a fost votată de membrii săi.

TACTICILE DE NEGOCIERE

(a) Pregătirea

1. Definiți-vă obiectivele de negociere în modul următor:
 - *Ideal* – optimul pe care puteți spera să-l obțineți.
 - *Minimum* – minimumul pe care ați fi dispus să-l acceptați.
 - *Țintă* – lucrul pe care veți încerca să-l obțineți și despre care credeți, în mod realist, că aveți o șansă bună de a-l obține.
2. Gândiți-vă în ce fel puteți crea un pachet care să îngăduie schimbul de concesi. De exemplu, ați putea să acceptați un preț mai ridicat pentru o concesi în termeni de plată sau să creșteți o ofertă de plată dacă sindicatul acceptă să renunțe la o practică restrictivă?
3. Evaluați ce dorește sau este dispusă să ofere cealaltă parte. De exemplu, dacă sunteți fabricant și negociați cu un magazin, este important să știți că este constrâns cumpărătorul de politica firmei care insistă pentru un adaos triplu. Cunoscând prețul de vânzare cu amănuntul pe care magazinul va dori să vi-l ceară, veți avea o idee destul de bună asupra maximumului pe care-l va plăti cumpărătorul. După aceea puteți aprecia dacă trebuie să insistați pentru o comandă mai mare care să justifice un preț de vânzare mai scăzut decât ați accepta în mod normal.

Într-o negociere salarială tipică, sindicatul sau reprezentantul angajaților care solicită mărirea salarială va veni la masa tratativelor cu o țintă predeterminată și revendicări minime și de deschidere. În mod similar, dumneavoastră, ca patronat, veți avea propria țintă și ofertă maximă și de deschidere.

Diferența între revendicarea lor și oferta dumneavoastră reprezintă domeniul de negociere. Dacă maximumul dumneavoastră depășește minimumul lor, aceasta indică zona de înțelegere, așa cum demonstrează figura 36.1. În

acest exemplu sunt destul de mari șansele unei înțelegeri fără prea multe contraziceri. Problemele apar atunci când maximumul dumneavoastră este mai mic decât minimumul lor, ca în figura 36.2.

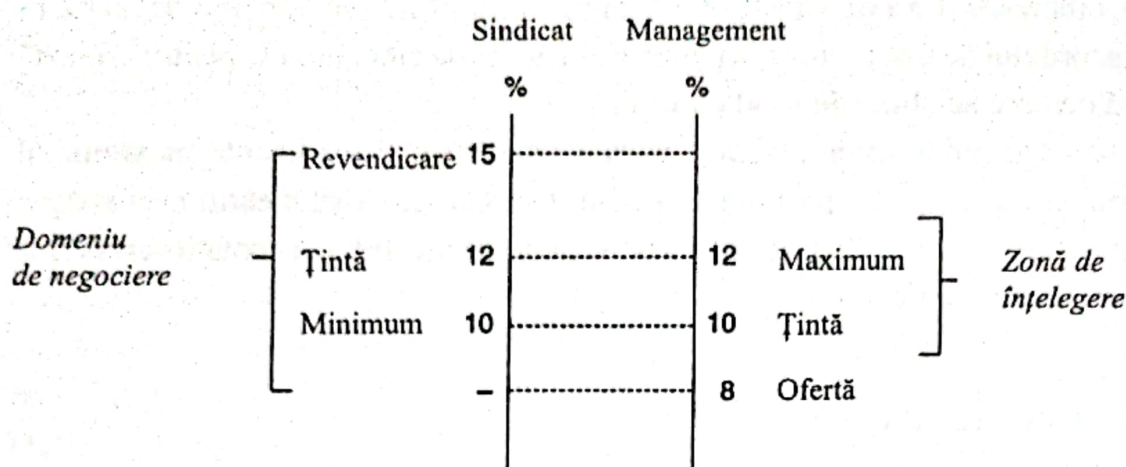


Figura 36.1. Domeniu de negociere cu o zonă de înțelegere

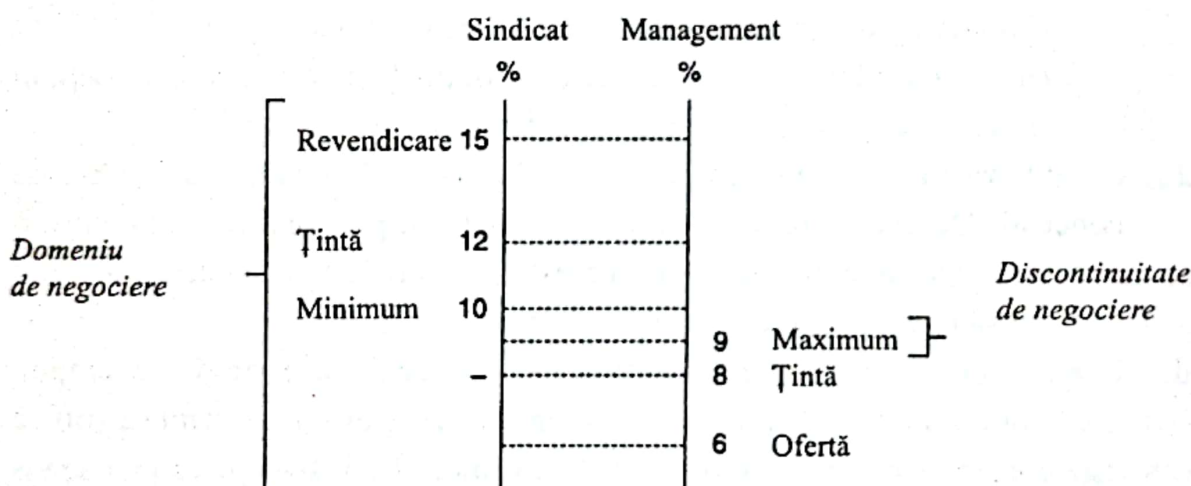


Figura 36.2. Domeniu de negociere fără zonă de înțelegere

4. Decideți asupra strategiei și tacticii: oferta de deschidere, pașii pe care-i veți întreprinde, concesiile pe care sunteți dispus să le oferiți și argumentele pe care le veți folosi.
5. Colectați faptele necesare pentru a vă susține argumentația.
6. Pregătiți orice documente de care veți avea nevoie, de exemplu termenii din contractele standard.
7. Într-o negociere sindicală:
 - Selectați echipa de negociere. Aceasta n-ar trebui să fie formată niciodată din mai puțin de doi membri, iar pentru negocieri majore ar trebui să aibă minimum trei membri: unul conduce tratativele, altul ia

notițe și-l alimentează pe negociator cu orice informații de susținere necesare, iar ceilalți observă oponentii și joacă roluri specifice în negocieri, potrivit planului prestabilit.

- Informați membrii echipei de negociere asupra rolurilor lor și a strategiei și tacticilor de negociere care vor fi adoptate. Dacă este cazul, în această etapă vor fi distribuite declarații sau argumentări pregătite în prealabil, pentru a fi utilizate după cum o cere planul strategic.
- Repetați cu membrii echipei rolurile lor. Le puteți cere să-și repete declarațiile în fața altor membri ai echipei și să facă față răspunsurilor lor sau cineva poate juca rolul de „avocat al diavolului” pentru a sili conducătorul sau alți membri ai echipei să trateze punctele dificile sau să contracareze trucerile adverse.

În această etapă poate fi posibil să vă întâlniți oponentii în mod neoficial, pentru a le testa poziția, în vreme ce ei o testează pe a dumneavoastră. Astfel de întrevederi pot fi folosite ca sisteme de „avertizare prealabilă” pentru a vă determina oponentii să-și modifice cererile inițiale, convingându-i de tăria propriei dumneavoastră poziții sau de fermitatea dumneavoastră de a nu ceda.

Într-o negociere sindicală recentă, aceste „tactici de coridor” au avut succes. Sindicatul respectiv ceruse managementului să introducă un nou acord tehnologic, cu clauzele uzuale de consultații, protecția muncii și măsuri de sănătate.

În decursul primelor două întrevederi, managementul a insistat cu fermitate asupra faptului că toate revendicările respective erau asigurate deja prin acorduri existente și politici făcute publice. Sindicatul a insistat însă că lucrurile nu stăteau așa. Negocierea părea să fi ajuns într-un impas. Indiferent ce ar fi simțit liderul sindical, el nu-și putea abandona poziția în mod prea evident în decursul întrevederilor propriu-zise. Același lucru era valabil și pentru managerul general care conducea echipa de management.

Pentru a depăși impasul, managerul general i-a cerut managerului său care asigura interfața între conducere și lucrători să convoace o ședință neoficială cu liderul sindical. La ședința aceea s-a precizat că firma nu va accepta în niciun caz un acord tehnologic separat. Managerul de interfață a sugerat totuși că firma ar fi dispusă să adauge la acordul existent o clauză mai fermă privind consultarea anterioară.

Din experiența anterioară, liderul sindical știa că managerul general vorbea cât se poate de serios. El n-a văzut rostul unei confruntări majore în privința subiectului respectiv și știa că va căpăta puțină susținere din partea membrilor echipei sale, care nu considerau că noua tehnologie ar fi o problemă reală. În același timp el a simțit că dacă trebuia să facă o concesie, trebuia să și capete ceva. Cu alte cuvinte, dorea un compromis reciproc.

Ca atare, el a fost de acord să accepte ideea, atâta timp cât compania permitea sindicatului să monitorizeze introducerea oricăror noi scheme tehnologice majore în următoarele șase luni. Propunerea a fost acceptată de managerul de interfață. Ambele părți au acceptat tacit convenția că nu se făceau niciun fel de angajamente și că în viitoarele lor întâlniri oficiale nu aveau să se facă niciun fel de referiri la această discuție. După aceea părțile și-au informat comisiile respective asupra înțelegerii neoficiale și, la următoarele întâlniri oficiale, termenii au fost acceptați fără dificultate. Ceea ce păruse o problemă majoră s-a rezolvat prin negocieri „de coridor”.

(b) Deschiderea

Atunci când deschideți negocierea, tacticile dumneavoastră ar trebui să fie astfel încât:

- Să deschideți realist și să avansați moderat.
- Să puneți sub semnul întrebării poziția actuală a oponentilor, dar în niciun caz să le limitați posibilitățile de mișcare.
- Să explorați atitudini, să puneți întrebări, să observați comportamente și, mai presus de toate, să ascultați; evaluați atuurile și slăbiciunile oponentilor, tacticile lor și gradul de bluf.
- Să nu faceți concesii de niciun fel în această etapă.
- Să nu vă exprimați opinii despre propuneri și explicații (să nu vorbiți prea mult).

(c) Negocierea

Obiectivul dumneavoastră este să reduceți diferența dintre cele două poziții inițiale și să vă convingeți oponentii că poziția dumneavoastră este atât de puternică, încât ei trebuie să accepte mai puțin decât planificaseră. De aceea:

- Faceți întotdeauna propuneri condiționale: „Dacă veți face asta, eu m-aș putea gândi să fac asta.”
- Nu faceți niciodată concesii unilaterale: căutați întotdeauna un compromis din partea oponentilor: „Dacă eu cedez x, mă aștept ca voi să cedați y.”
- Negociați întregul pachet: nu îngăduiți niciodată oponentilor să vă „jumulească” bucătică cu bucătică; păstrați toate subiectele deschise, pentru a extrage beneficiu maxim din potențialele compromisuri reciproce.

Citirea semnalelor

În decursul etapei de negociere trebuie să fiți sensibil la orice semnale ale celeilalte părți. De fiecare dată când oponentii fac o declarație condițională, aceasta dovedește că sunt dispuși să întreprindă ceva. Explorați posibilitățile prin întrebări. Încercați să ajungeți în spatele *spuselor* oamenilor și să înțelegeți ce *înseamnă* ele în realitate. De exemplu:

Ce spun oamenii

Eu nu pot să merg mai departe.

De obicei noi nu oferim o reducere mai mare de 5%.

O să ne mai gândim la propunerea aceasta.

Am nevoie de o informare în privința acestei întrebări.

Ne va fi foarte greu să satisfacem această cerință.

Cu siguranță mă voi gândi la oferta dumneavoastră.

Acesta este contractul nostru standard.

Suntem dispuși să vă oferim x lire sterline pentru 1 000 de bucăți.

Aceasta este oferta mea finală.

La prețul acesta nu vă putem satisface cerințele de livrare.

Ce înseamnă

Aș putea fi în stare să-mi conving șeful să meargă mai departe.

Suntem dispuși să oferim mai mult, dacă ne dați ceva în schimb.

Sunt dispus să negociez.

Este dificil, dar nu imposibil. Mai încercați.

Nu este imposibil, dar vom dori un compromis reciproc.

O voi accepta, dar nu vreau să par o pradă prea ușoară.

Suntem dispuși să negociem termenii.

Prețul este negociabil.

Șeful meu ar putea merge mai departe dacă ar fi presat (sau dacă ar merita).

Voi negocia asupra termenelor de livrare sau a prețului.

Argumentarea

În decursul etapei de negociere, o mare parte din timpul dumneavoastră va fi petrecut în argumentări. O gândire limpede (a se vedea capitolul 48) vă va ajuta să vă prezentați poziția și să depistați erorile din argumentele oponentilor.

Ar trebui, de asemenea, să țineți seama de *maniera* în care argumentați. Nu vă aflați la masa tratativelor pentru a vă strivi oponentii, ba chiar, în interesul unor bune relații viitoare (de care veți beneficia atât *dumneavoastră*, cât și oponentii), este înțelept să lăsați o cale de ieșire. Așa cum a spus un sindicalist faimos: „Întotdeauna lăsați-i celuilalt bani pentru biletul de autobuz spre casă.”

Evitați să vă intimidați oponentul. Fiți ferm în privința părerilor diferite, dar nu-l distrugeți. Nu încercați să-l faceți să pară neînsemnat. Dacă este necesar, discreditați argumente sau dați în vileag raționamente eronate, dar n-o faceți niciodată pentru a-l compromite ca persoană. Dacă vă dedați atacurilor personale sau insultelor, oponentii vor strânge rândurile.

Pentru o argumentație eficientă trebuie să fiți pregătit să ascultați atât punctele declarate, cât și pe cele implicate ale oponentului. Nu vorbiți prea mult, deoarece în felul acesta nu-i veți putea descifra semnalele și puteți trăda prea multe. Ori de câte ori puteți, cereți-i oponentului să-și justifice poziția punct cu punct. Împovărați-l, punând întrebări pentru clarificare. Dacă doriți timp pentru a judeca, răspundeți unei întrebări prin altă întrebare.

Argumentați calm și fără patimă, dar subliniați punctele pe care doriți realmente să le impuneți, fie ridicând ușor tonul vocii și încetinind ritmul pentru a vă evidenția argumentul, fie prin repetare.

Stăpâniți-vă iritarea. Desigur, exprimați-vă ferm, dar dacă vă pierdeți cumpătul veți rata totul.

Țineți minte că *nu* încercați să câștigați cu orice preț. Dacă oponentul dorește ceva ce nu-i puteți oferi, nu răspundeți pur și simplu negativ. Propuneți un pachet alternativ. Dacă oponentul cere o specificație superioară celei pe care o oferiți în mod normal pentru prețul respectiv și dorește un termen de livrare pe care nu-l puteți respecta fără să atrageți costuri suplimentare inevitabile, spuneți că puteți respecta specificațiile și termenul final de livrare, atâta timp cât este pregătit să acopere costurile.

Stratageme

Există mai multe stratageme standard pentru negocieri. Iată câteva dintre cele mai uzuale:

- *Proferarea de amenințări.* „Dacă nu ești de acord cu ce vreau, chem băieții” sau „... o să-mi duc marfa în altă parte”. Nu reacționați niciodată față de asemenea amenințări și nu proferați niciodată amenințări fără acoperire.
- *Refuzul negocierii sub presiune.* „Refuzăm să vă discutăm revendicarea, până nu vă anulați interdicția pentru ore suplimentare.” Este o abordare excelentă, dacă o puteți impune.
- *Crearea unei imagini necorespunzătoare.* „Doriți cu adevărat să căpătați reputația unui patron fără inimă?” Acesta este un apel emoțional și, ca atare, ar trebui să aibă o valoare redusă.
- *Bluful direct.* „Am două sau trei oferte mai mici decât a voastră.” Răspunsul la această stratagemă este să cereți să dea cărțile pe față – „Cât vă oferă ceilalți?” „Perfect, de ce nu acceptați ofertele acelea și mai stați de vorbă cu mine?”
- *Întrebarea care sugerează răspunsul.* „Credeti că-i o idee bună să-i răsplătiți pe oameni în funcție de merite?” „Da.” „Atunci de ce insistați să păstrați această schemă de creșteri salariale fixe de care beneficiază toți, indiferent de calitatea rezultatelor lor?” Nu cădeți niciodată în capcana acestui tip de întrebări.
- *Tehnica fracționată.* În aceasta, oponentul va încerca să abordeze elementele unul câte unul. „Acesta este prețul convenit. Acum putem livra în trei luni, da?” „Bun, am convenit asupra termenelor de livrare. Acum acesta este modul în care taxăm pentru întreținere.” Înrotdeauna negociați întregul pachet. Nu îngăduiți să fiți împins într-o abordare fracționată.

- *Metoda „Da/dar”*. „Da, suntem de acord să acceptăm o creștere de 8%, dar înainte de a putea fi de acord în toate privințele trebuie să abordăm și problema indemnizației de șomaj.” Pentru a evita să cădeți într-o capcană de tip da/dar, oferiți întotdeauna o parte dintr-un pachet condiționată de acceptarea altei părți. „Suntem dispuși să analizăm o ofertă de 4%, dar numai dacă sunteți de acord să renunțați la revendicarea pentru mărirea indemnizației de șomaj.”

(d) Închiderea

Momentul și felul în care închideți depinde de evaluarea pe care ați făcut-o asupra forței poziției oponentului și a fermității sale de a o duce până la capăt. Puteți închide astfel:

1. Faceți o concesiune, preferabil minoră, și oferiți-o în schimbul stabilirii unui acord. Concesiunea poate fi oferită mai constructiv decât în etapa de negociere: „Dacă sunteți de acord să ne înțelegem pentru x, eu voi ceda y.”
2. Încheiați un târg: Puteți diviza diferența sau introduce ceva nou; de exemplu, extinderea graficului de termene, acceptarea unor restanțe, prelungirea etapelor, elaborarea de declarații comune de intenții pentru o colaborare viitoare (de exemplu, introducerea unui plan de productivitate) sau oferirea unei reduceri stimulative.
3. Sintetizați ce s-a întreprins până la momentul respectiv, subliniind concesiunile făcute și măsura în care ați acționat și declarând că ați ajuns la poziția dumneavoastră finală.
4. Aplicați presiune prin intermediul unei amenințări legate de consecințele care vor urma dacă oferta nu vă este acceptată.
5. Oferiți oponentului alegerea între două cursuri de acțiune.

Nu faceți o ofertă finală decât dacă este absolut reală. Dacă nu este de fapt oferta dumneavoastră finală și oponentul „vă prinde cu ocaua mică”, va trebui să faceți alte concesiuni și credibilitatea vă va fi subminată. Desigur, oponentul va încerca să vă împingă să dezvăluiți cât de aproape sunteți de poziția dumneavoastră finală. Nu îngăduiți așa ceva. Dacă doriți să evitați asumarea unei obligații și astfel devalorizarea termenului „final”, afirmați cât puteți mai constructiv că *dumneavoastră* nu sunteți dispus să mergeți mai departe.

Cum să activați în rețea

REȚELELE sunt conexiuni flexibile organizate între persoane cu interese comune. Într-o măsură tot mai mare în organizațiile mai fluide și mai flexibile din prezent, oamenii își realizează sarcinile prin intermediul rețelilor. Ei schimbă informații, recrutează ajutoare și creează alianțe, convenind cu alții asupra unui curs de acțiune și unindu-și forțele pentru a duce acțiunile la bun sfârșit.

Iată zece pași pe care-i puteți urma pentru a activa eficient în rețea:

1. Identificați persoanele care vă pot ajuta.
2. Profitați de orice ocazie ce apare pentru a cunoaște persoane care pot fi utile.
3. Formulați-vă o idee clară a motivului pentru care doriți să intrați în rețea: ca să partajați cunoștințe, să convingeți oamenii să vă accepte propunerea sau punctul de vedere, să formați o alianță.
4. Definiți lucrurile cu care puteți contribui; rețeaua nu se referă doar la susținere, ci este la fel de preocupată, dacă nu chiar mai mult, de dezvoltarea cunoștințelor și înțelegerea prin „comunități de interese” și unirea de forțe cu oameni care gândesc similar, astfel încât să poată fi desfășurate eforturi concertate pentru realizarea de acțiuni.
5. Dovediți interes; dacă vă angajați alături de oameni și-i ascultați, ei vor fi mai dispuși să dorească să intre în rețea cu dumneavoastră.
6. Întrebați oamenii dacă-i puteți ajuta, dar și dacă ei vă pot ajuta.
7. Puneți oamenii în contact unul cu celălalt.
8. Operați neoficial, dar fiți gata să convocați ședințe oficiale atunci când este necesar, pentru a ajunge la un acord și a planifica acțiuni.
9. Faceți efortul de a păstra contactul cu oamenii.
10. Continuați – țineți legătura cu membrii rețelei asupra progresului înregistrat, faceți referiri la conversații pe care le-ați avut, discutați cu alții felul în care rețeaua poate fi dezvoltată sau extinsă pentru a-i spori eficiența.

Cum să stabiliți obiective

ÎN CALITATE de manager, una dintre sarcinile dumneavoastră cele mai importante este de a vă asigura că membrii echipei înțeleg ce se așteaptă din partea lor. Fiecare individ și echipa ca un tot trebuie să știe ce are de făcut și de realizat. Acesta este aspectul de management al așteptărilor al rolului dumneavoastră.

Sarcina dumneavoastră este de a vă asigura că cerințele de performanță exprimate ca obiective sunt definite și convenite. Atunci vă veți afla în poziția de a vă examina realizările în relație cu obiectivele convenite.

CE SUNT OBIECTIVELE?

Obiectivul descrie ceva ce trebuie realizat, un punct spre care țintiți. Obiectivele sau țințele (termenii sunt interșanjabili) definesc ce anume se așteaptă să realizeze companiile, funcțiile, departamentele, echipele și indivizii.

Există două tipuri principale de obiective: de muncă și personale.

Obiectivele de muncă

Obiectivele de muncă sau operaționale se referă la rezultatele ce trebuie obținute sau la aportul ce trebuie adus la realizarea obiectivelor echipei, departamentului și corporației. La *nivel corporativ* ele sunt asociate misiunii companiei, valorilor centrale și planurilor strategice.

La *nivel departamental* sau *funcțional*, ele sunt asociate obiectivelor corporative, definind misiunea specifică, țințele și scopurile ce trebuie atinse de o funcție sau departament.

La *nivel de echipă* ele vor fi de asemenea asociate specific scopului echipei și contribuției pe care se așteaptă să o aducă pentru realizarea obiectivelor departamentale și corporative.

La nivel individual sunt asociate postului și se referă la principalele răspunderi, domenii de activitate sau sarcini esențiale ce caracterizează postul. Ele se focalizează asupra rezultatelor care sunt așteptate din partea indivizilor și asupra modului în care acestea contribuie la atingerea țințelor echipei, departamentului și corporației, ca și la susținerea valorilor esențiale ale companiei.

Obiectivele personale

Obiectivele personale, sau de învățare, se referă la ce ar trebui să facă și să învețe individul pentru a-și îmbunătăți performanța (planurile de îmbunătățire a performanțelor) și/sau cunoștințele, aptitudinile și nivelul general de competență (planurile de instruire și dezvoltare personală).

MODUL DE EXPRIMARE A OBIECTIVELOR DE MUNCĂ INDIVIDUALE

Obiectivele individuale definesc rezultatele ce trebuie obținute și baza pe care pot fi măsurate performanțele atingerii lor. Ele pot lua forma unor obiective asociate țintei sau proiectului, sau a unor obiective de sine stătătoare.

Obiectivele asociate țintei sau proiectului

Obiectivele individuale pot fi exprimate ca ieșiri cuantificate sau ținte de îmbunătățit (de exemplu: de deschis 24 de conturi noi până la 31 decembrie, sau de redus costul unitar cu 2,5% până la 30 iunie) sau din punctul de vedere al unor proiecte ce trebuie completate (de exemplu: de deschis un antrepozit de distribuție în Northampton până la 31 octombrie). Țintele pot să fie redefinite cu regularitate, să zicem anual sau bianual, ori să fie supuse unor modificări frecvente pentru a respecta cerințe noi sau circumstanțe schimbate.

Obiectivele de sine stătătoare

Obiectivele referitoare la anumite aspecte ale unui post (sau la toate aspectele unor posturi) pot fi descrise ca „de sine stătătoare”. Ele se referă la caracteristicile permanente sau continue ale unui post și încorporează sau conduc spre standarde de performanță definite, care pot fi exprimate în termeni cuantificați; de exemplu, cerința de a se asigura că toate livrările sunt făcute în termen de trei zile de la primirea comenzii. Alternativ, poate fi necesar ca ele să fie definite ca standarde calitative, de exemplu:

Performanța va fi cea dorită dacă cererile pentru informații sunt onorate prompt și serviabil, pe o bază de tip „dacă se poate face/se va face”, și sunt livrate în forma cerută de beneficiar.

Obiectivele calitative de sine stătătoare pot fi de asemenea definite pentru comportament, care va contribui la susținerea valorilor esențiale ale companiei. De exemplu, dacă una dintre valorile centrale este asociată dezvoltării aptitudinilor și calificărilor angajaților, un standard de performanță pentru dezvoltarea angajaților poate să reprezinte unul dintre obiectivele convenite de către toți managerii și șefii de echipe.

DEFINIREA OBIECTIVELOR DE MUNCĂ BUNE

Obiectivele de muncă sau operaționale bune sunt:

- *Coerente* cu valorile companiei și cu obiectivele departamentale și corporative.
- *Precise*: clare și bine definite, utilizând termeni pozitivi.
- *Incitantă*: pentru a stimula standarde ridicate de performanță și pentru a încuraja progresul.
- *Măsurabile*: pot fi asociate măsurătorilor de performanță cuantificate sau calitative.
- *Tangibile*: pot fi realizate de individ. Trebuie să se țină seama de orice limitări care ar putea afecta capacitatea individului de a atinge obiectivele; dintre acestea pot face parte lipsa de resurse (bani, timp, echipament, susținerea altor persoane), lipsa de experiență sau instruire, factori externi aflați dincolo de controlul individului etc.
- *Acceptate* de manager și individul implicat. Țelul este de a asigura posesia, nu impunerea obiectivelor, deși pot exista situații în care indivizii trebuie convinși să accepte un standard mai ridicat decât se consideră ei înșiși capabili să atingă.
- *Asociate timpului*: să fie tangibile într-un grafic temporal definit (așa ceva nu este aplicabil unui obiectiv de sine stătător).
- *Orientate spre munca în echipă*: să pună accentul pe munca în echipă, dar și pe realizările individuale.

Pentru a defini un obiectiv bun, unele organizații utilizează acronimul SMART¹:

S = stretching (obținut printr-un efort)

M = measurable (măsurabil)

A = agreed (acceptat)

R = realistic (realist)

T = time-related (cu asociere temporală)

¹ În limba engleză „Smart” înseamnă „isteț”. (n. trad.)

DEFINIREA OBIECTIVELOR DE MUNCĂ

Procesul de convenire a obiectivelor nu trebuie să fie inutil de complicat. El trebuie să pornească de la o listă stabilită de comun acord a principalelor responsabilități sau sarcini ale postului. După aceea este pur și simplu o chestiune de examinare comună a fiecărui domeniu și de acceptare a țințelor și standardelor de performanță convenite. Acceptul comun mai poate fi atins în privința oricăror proiecte ce vor fi începute și care pot fi asociate unei responsabilități specifice sau poate a unor proiecte mai generale care se încadrează aproximativ în sarcina deținătorului postului.

Definirea țințelor

Primul pas este de a identifica zonele esențiale de rezultate ale postului din lista de responsabilități sau sarcini principale la care pot fi atașate ținte.

Țintele sunt cuantificate și bazate pe timp – ele definesc întotdeauna ieșiri specifice și măsurabile, ca și datele când trebuie atinse. Ținta poate să fie realizarea unui nivel specificat de ieșiri sau îmbunătățirea performanțelor într-un mod anume. Țintele pot fi exprimate în termeni financiari de felul: profituri ce vor fi realizate, venit ce va fi generat, costuri ce vor fi reduse sau bugete în cadrul cărora trebuie operat. De asemenea, ele pot fi exprimate numeric ca unități ce trebuie procesate, răspunsuri ce trebuie obținute sau clienți ori cumpărători ce trebuie contactați într-o perioadă de timp.

Țintele ieșiri sunt exprimate în termeni financiari sau unitari, de exemplu:

- Atingerea unor vânzări de 1,6 milioane £ până la 30 iunie.
- Menținerea nivelurilor inventarului la maximum 12 milioane £.
- Menținerea producției la 800 de unități/zi.

Țintele de îmbunătățire a performanțelor pot fi exprimate în termeni ca:

- Creșterea cifrei de afaceri anuale cu 8% în termeni reali.
- Reducerea raportului cheltuieli de regie/vânzări de la 22,6% la 20% în următoarele 12 luni.
- Creșterea ratei conversiilor reușite (investigare la vânzări) de la 40% la 50%.

Definirea standardelor de performanță

Următoarea etapă este de definire a standardelor de performanță pentru orice domeniu (responsabilitate sau sarcină principală) la care nu pot fi atașate ținte specifice bazate pe timp. Acestea sunt descrise uneori ca obiective fixe sau continue deoarece, așa cum s-a explicat mai devreme în acest capitol, natura lor esențială poate să nu varieze semnificativ de la o perioadă de bilanț la următoarea dacă sarcina esențială rămâne nemodificată, deși ele pot fi modificate dacă apar circumstanțe noi.

Standardele de performanță ar fi trebuit să fie definite în linii mari din punctul de vedere al ieșirilor în partea „de ce” a definiției responsabilității/sarcinii. Însă definiția generală ar trebui extinsă și, pe cât posibil, particularizată. De preferință, ele trebuie să fie cuantificate (de exemplu) din punctul de vedere al nivelului de servicii sau promptitudinii răspunsului. Când standardul nu poate fi cuantificat, poate fi necesară o abordare de tip calitativ, caz în care definiția standardului de performanță ar suna de fapt: „postul sau sarcina aceasta ar fi fost bine făcută dacă... (s-ar fi întâmplat următoarele)”. Posturile secundare sau de natură mai rutinieră au în general o proporție mai mare de obiective fixe la care sunt atașate standarde de performanță prin comparație cu posturile principale și mai flexibile sau orientate spre ieșiri.

Iată câteva exemple de standarde de performanță care definesc rezultatele finale în termeni cantitativi:

- Pregătiți și distribuiți managerilor rapoarte de management cu trei zile lucrătoare înainte de sfârșitul perioadei contabile.
- Rezolvați 90% din reclamațiile cumpărătorilor în 24 de ore; de restul de 10% se va lua cunoștință în aceeași zi și vor fi soluționate în termen de cinci zile.
- Rezolvați plângerile privind evaluarea postului în termen de cinci zile lucrătoare.

Nu întotdeauna standardele de performanță pot fi cuantificate ca în exemplele oferite mai sus. Poate fi necesar ca rezultatele finale cerute să fie definite în termeni calitativi.

În mod frecvent se consideră că standardele calitative de performanță sunt greu de definit, însă toți managerii formulează judecăți asupra standardelor de performanță la care se așteaptă și pe care le obțin de la echipa lor, iar majoritatea oamenilor știu dacă au făcut sau nu o treabă bună. Problema este că aceste opinii sunt adesea subiective și rareori coerente. Chiar dacă, așa cum se întâmplă de multe ori, definirea finală a unui standard de performanță este oarecum seacă și nespecifică, disciplina parcurgerii cerințelor înseși va duce la o mai mare înțelegere reciprocă a așteptării de performanță.

Definirea unui standard de performanță ar trebui să ia forma unei declarații potrivit căreia performanța va fi la nivelul standardului dacă are loc un rezultat dorit, specificat și observabil.

Iată câteva exemple de standarde calitative de performanță:

- Performanța va fi la nivelul standardului, dacă managerii de linie primesc îndrumări asupra interpretării și implementării politicii de inventar pe baza căreia se acționează și aduc o contribuție importantă la realizarea țintelor de tip inventar.
- Performanța va fi la nivelul standardului, dacă apelanții sunt tratați întotdeauna cu politețe, chiar dacă sunt dificili.

- Performanța va fi la nivelul standardului, dacă propunerile pentru dezvoltarea de produse noi sunt pe deplin susținute de datele furnizate de cercetări desfășurate corespunzător asupra produselor, analize de piață și programe de testare a produselor și dacă sunt justificate de politica de criterii privind obținerea profitului pe investiții.

Definirea proiectelor

Este posibil ca proiectele să fi fost deja definite ca parte dintr-un plan de echipă, departamental sau funcțional, iar în stabilirea obiectivelor individuale este pur și simplu necesar să cădeți de acord asupra părții pe care o va juca individul și a contribuției care se așteaptă din partea sa. Alternativ, proiectele pot fi legate de una sau mai multe responsabilități specifice sau pot fi asociate în general scopului global al postului.

Stabilirea obiectivelor pentru proiecte va specifica rezultatul cerut al proiectului (care trebuie realizat), bugetul său și graficul temporal de desfășurare.

Dacă titularul postului trebuie să întreprindă mai multe proiecte, trebuie ajuns la un acord în privința priorităților.

Obiectivele de realizare a proiectului sau sarcinii pot fi exprimate în termeni ca:

- Introducerea unui nou sistem de control al stocurilor până la 30 noiembrie.
- Instruirea tuturor angajaților în privința implementării politicii de oportunități egale până la 1 iunie.
- Punerea în funcțiune a noului centru de distribuire la 1 martie.
- Încheierea reorganizării departamentului financiar până la 1 octombrie.

Pentru fiecare proiect sau sarcină va mai fi necesară stabilirea criteriilor de succes, de exemplu:

Introducerea unui nou sistem de control al stocurilor până la 30 noiembrie pentru a oferi informații mai precise, cuprinzătoare și imediate despre stocuri și a permite astfel realizarea țințelor inventar fără prejudicierea fluxului de producție sau a nivelurilor de service pentru clienți.

Cum să organizați

O COMPANIE eficientă se asigură că efortul colectiv este organizat pentru atingerea de obiective specifice. Organizarea implică dividerea sarcinii globale de management în mai multe procese și activități, urmată de stabilirea mijloacelor de asigurare de îndeplinire eficientă a acestor procese și de coordonare a activităților. Procesul se referă la diferențierea activităților în perioade de incertitudine și schimbare, integrarea lor – gruparea laolaltă pentru atingerea scopului general al organizației – și asigurarea fluxului de informații eficiente și menținerea canalelor de comunicație.

PROIECTAREA ORGANIZAȚIEI

Proiectarea organizației se bazează pe analiza activităților, proceselor, deciziilor, fluxurilor de informații și rolurilor. Ea produce o structură care constă în poziții și unități între care există relații ce implică cooperare, exercitarea autorității și schimb de informații.

În interiorul structurii vor exista managerii de linie, care răspund de atingerea rezultatelor în domeniile esențiale de activitate ale companiei de către echipele de management și indivizi, și specialiștii, care asigură susținere, dirijare și sfaturi.

Structura trebuie să fie adecvată scopului organizației, tehnologiei și mediului în care există. Ea trebuie să fie îndeajuns de flexibilă pentru a se adapta cu ușurință la circumstanțe noi; proiectarea organizației este un proces continuu de modificare și schimbare, nu este niciodată un eveniment de tip închis/deschis. Trebuie de asemenea recunoscut faptul că deși structura oficială a organizației poate defini cine este responsabil și pentru ce anume și care sunt liniile aparente de comunicare și control, modul în care operează ea de fapt va depinde de rețele neoficiale și de alte relații care n-au fost definite în procesul de proiectare și care rezultă din interacțiunile zilnice ale oamenilor.

ABORDAREA PROIECTĂRII ORGANIZAȚIEI

Proiectarea organizației intenționează să clarifice rolurile și relațiile, în măsura în care lucrul acesta este posibil în condiții instabile. De asemenea, proiectarea organizației are în vedere să le ofere oamenilor posibilitățile și oportunitatea de a-și utiliza aptitudinile și capacitățile pentru a obține efecte superioare; acesta este procesul de împuternicire, care este examinat în capitolul 22. Posturile trebuie proiectate pentru a satisface cerințele organizației pentru productivitate, eficiență operațională și calitatea produselor sau serviciilor. În același timp ele trebuie să satisfacă nevoile individuale de interes, provocare și realizare. Aceste intenții sunt intercorelate și un țel important al proiectării organizației și posturilor este de a reuni nevoile individuale cu cele corporative.

Pentru proiectarea sau modificarea structurii este necesară o abordare pragmatică. În primul rând trebuie să înțelegi mediul, tehnologia și sistemele de relații sociale existente. După aceea o organizație poate fi proiectată astfel încât să fie *condiționată* de circumstanțe. Întotdeauna există posibilitatea de a alege, dar proiectantul trebuie să încerce să obțină concordanța cea mai bună posibil. În opțiunile pe care le face, el trebuie să țină seama de factorii structurali, umani, de proces și de sistem care vor influența designul organizației și de contextul în care operează aceasta.

Proiectarea organizației este în esență o chestiune de a vă asigura că structura, procesele și metodele de operare se potrivesc cerințelor strategice ale activității și tehnologiei ei în mediul intern. Dacă nu se atinge coerența internă și externă și consecvența, apare dezordinea. Și așa cum sugerează Mintzberg (1981): „Ca și indivizii, organizațiile pot evita crizele de identitate, decizând ce anume doresc să fie și apoi urmând obiectivul cu o obsesie sănătoasă.”

Proiectarea organizației este întotdeauna un proces empiric și evolutiv pentru care nu pot fi formulate principii absolute. Există totuși unele linii călăuzitoare generale de care ar trebui să se țină seama, chiar dacă nu sunt urmate cu strictețe.

LINII CĂLĂUZITOARE ALE ORGANIZAȚIEI

Alocarea muncii

Activitățile asociate ar trebui grupate laolaltă în mod logic după funcții și departamente. În interiorul unei ierarhii trebuie evitate suprapunerile inutile și duplicările de activități, atât orizontal, cât și vertical.

Poate fi dezvoltată o organizație de tip matrice în care sunt create în mod special echipe de proiect multidisciplinare pentru a realiza o sarcină specifică, dar membrii echipelor respective sunt responsabili în mod permanent față de un lider funcțional care îi repartizează în proiecte, le evaluează performanțele, oferă recompense și se ocupă de nevoile de instruire și dezvoltare a carierei lor.

O atenție aparte trebuie acordată proceselor din interiorul companiei. Acestea sunt seria de activități interconectate care transformă intrările în ieșiri. Astfel „realizarea comenzii” este un proces care începe printr-o comandă ca „intrare” și sfârșește printr-o „ieșire”, respectiv livrarea bunurilor comandate. Proiectarea organizației trebuie să asigure desfășurarea lină, eficientă și efectivă a fluxului unor asemenea procese.

Retehnologizarea activității, așa cum este descrisă în capitolul 25, poate ajuta în această privință, supunând unei examinări critice și, după necesitate, reprojectând, procesele care leagă laolaltă funcții organizaționale esențiale, de la inițiere până la încheiere. Uneori este mai bine să organizați corespunzător aceste procese înainte de a vă implica până peste cap în proiectarea de structuri rigide care pot inhiba fluxul muncii.

Activitățile ce trebuie întreprinse și responsabilitățile rezultatelor trebuie definite și agreeate cu echipele și cu titularii posturilor.

Problemele ce necesită decizii trebuie tratate cât mai aproape de punctul de acțiune de către indivizi sau de echipele cu automanagement (a se vedea capitolul 47). Managerii nu trebuie să încerce să întreprindă prea mult ei înșiși și nici să supravegheze prea îndeaproape.

Nivelurile din structură

Prea multe niveluri de management și supervizare inhibă comunicarea și lucrul în echipă și creează muncă suplimentară (și posturi inutile). Totul ar trebui să fie reducerea la minimum a numărului nivelurilor. Cu toate acestea, eliminarea managerilor de mijloc și domeniile de control mai întinse înseamnă că trebuie acordată mai multă atenție îmbunătățirii muncii în echipă, delegării și metodelor de integrare a activităților.

Domeniul de control

Există limite privind numărul de oameni care pot fi bine conduși sau supervizați de către oricine, dar ele variază considerabil între diverse posturi. Majoritatea oamenilor pot lucra cu un domeniu de control mult mai mare decât își pot imagina, atâta vreme cât sunt pregătiți să delege mai eficient, să evite implicarea în prea multe detalii și să dezvolte printre subordonați o muncă bună în echipă. De fapt domeniile de control mai largi sunt benefice, fiindcă pot obliga delegarea și munca mai bună în echipă, eliberând managerul de nivel superior, care-și poate dedica mai mult timp elaborării politicii și planificării.

Domeniile de control limitate îi încurajează pe manageri să intervină excesiv în activitățile ce se desfășoară în nivelurile de sub ei și ca atare constrâng posibilitatea de a crește o dată cu slujba care ar trebui acordată subordonaților lor.

O persoană, un șef

În general indivizii ar trebui să răspundă față de un singur șef pentru rezultatele pe care le obțin, pentru a evita confuziile în chestiuni operaționale. Totuși într-o organizație bazată pe proiect sau de tip matrice, indivizii pot răspunde înaintea conducătorului de proiect pentru contribuția adusă la realizarea proiectului, dar și înaintea managerului departamental sau a șefului de domeniu în privința cerințelor permanente ale rolului lor și al atingerii standardelor de performanță globală convenite.

Indivizii aflați în roluri funcționale, de exemplu finanțe sau resurse umane, pot răspunde direct în fața unui manager de linie, dar pot de asemenea să aibă o relație de responsabilitate de tip „linie punctată” cu șeful domeniului lor în probleme de politică a companiei.

Descentralizarea

Autoritatea luării deciziilor trebuie delegată cât mai aproape posibil de acțiune.

Optimizarea structurii

Desigur, trebuie să dezvoltăm o organizație ideală, totuși nu uitați că modificarea acesteia poate fi necesară pentru a se potrivi cu talentele și aptitudinile specifice ale indivizilor esențiali.

Relevanța cu nevoile organizaționale

Pentru a corespunde nevoilor situației ei, organizația trebuie să se dezvolte. În condițiile actuale de turbulență și schimbare, aceasta înseamnă în mod inevitabil o tendință spre structuri mai descentralizate și mai flexibile, cu responsabilități mai mari acordate indivizilor și cu extinderea utilizării grupurilor temporare pentru soluționarea sarcinilor și a echipelor de proiect care să se ocupe de oportunități sau pericole. Aceasta implică o abordare neoficială, nebirocratică, „organică” a proiectării organizației; forma organizației îi va urma funcției, nu invers.

Organizația se poate baza în linii mari pe echipe de proiect multidisciplinare, ca în organizația de tip matrice, sau se poate pune un accent mai mare pe asigurarea că fluxurile de muncă implicate în procesele de activități esențiale sunt alimentate corespunzător, în locul creării unei structuri tradițional formală și ierarhică.

ABORDAREA DE BAZĂ A PROIECTĂRII ORGANIZAȚIEI

Abordarea de bază a proiectării organizației are următoarele roluri:

- Definește ce face organizația – scopul și obiectivele ei.
- Analizează și identifică procesele, activitățile sau sarcinile necesare pentru a acționa și, după caz, fluxul luării deciziilor și muncii prin organizație.

- Alocă în mod cuvenit activitățile asociate echipelor și titularilor posturilor.
- Grupează în mod rațional activitățile asociate efectuate de echipe și de titularii posturilor în unități organizaționale, asigurând în același timp că fluxul de muncă nu este împiedicat în afara limitelor organizației.
- Oferă management și coordonare a proceselor și activităților la toate nivelurile de responsabilitate.
- Se asigură de atenția acordată dezvoltării proceselor de muncă în echipă și comunicare.
- Stabilește relații de informare și comunicare.
- Recunoaște importanța rețelelor neoficiale ca mijloace de comunicare a informațiilor și luării în comun a deciziilor.
- Ajută cât mai mult cu putință la adaptarea la schimbare a proceselor organizaționale.

DEFINIREA STRUCTURILOR

De obicei, structurile sunt definite prin intermediul organigramelor, care au utilitatea lor în planificarea și trecerea în revistă a organizațiilor. Organigramele pot indica felul în care este alocată munca și felul în care sunt grupate laolaltă activitățile. Ele arată cine răspunde în fața cui și ilustrează liniile de autoritate. Schițarea unei organigrame poate fi o modalitate bună de a limpezi ce se întâmplă în prezent: simplul proces de punere a organizației pe hârtie va evidenția orice probleme. De asemenea, când se ajunge la analizarea schimbărilor, organigramele sunt modalitatea cea mai bună de a ilustra alternative.

În cazul organigramelor, pericolul este că pot fi confundate cu organizația în sine, deși ele nu sunt nimic altceva decât instantanee a ceea ce ar trebui să se întâmple la un moment dat. Organigramele se perimează imediat ce au fost trasate și nu conțin organizația neoficială și rețelele ei. Dacă utilizați dreptunghiuri pentru a reprezenta oamenii, ei se pot comporta ca și cum ar fi realmente figuri geometrice, respectând prea rigid litera cărții.

Organigramele îi pot face pe oameni foarte conștienți de superioritatea sau inferioritatea lor în raport cu alții. Ele pot îngreuna modificarea lucrurilor, pot îngheța relațiile și pot prezenta relațiile așa cum ar trebui să fie, nu așa cum sunt de fapt. Robert Townsend (1970) a spus despre organigrame: „Niciodată nu le întocmiți, tipăriți și distribuiți. Organizațiile bune sunt corpuri vii care-și dezvoltă mușchi noi pentru a face față confruntărilor.”

DEFINIREA ROLURILOR

Definirea unui rol descrie partea care va fi jucată de individ pentru a îndeplini cerințele postului. Așadar rolul arată comportamentul necesar pentru a îndeplini o

anumită sarcină sau grupul de sarcini conținut într-o slujbă; el stabilește contextul în care indivizii acționează ca parte a unei echipe și sarcinile pe care ar trebui să le îndeplinească.

Forma tradițională pentru definirea rolurilor este fișa postului dar, ca și organigramele, aceasta poate să fie prea rigidă și să înăbușească inițiativa. Pentru definirea rolului este preferabil să utilizați un format bazat pe următoarele puncte:

- Denumirea postului.
- Relațiile de subordonare.
- Scopul principal al rolului; o descriere succintă a motivului existenței sale.
- Principalele domenii de responsabilitate; definite din punctul de vedere al rezultatelor așteptate. Nu trebuie făcută nicio încercare de a intra în detalii privind modul de efectuare a activității.
- Contextul; felul în care postul se potrivește cu altele, cerințele de flexibilitate, autoritatea care ia decizii, orice cerințe sau presiuni particulare.

Definirea unui rol accentuează aspectele dinamice ale unui post din punctul de vedere al ieșirilor, relațiilor și flexibilității. Ea ar trebui să se concentreze asupra performanțelor și livrării, nu asupra sarcinilor și îndatoririlor.

IMPLEMENTAREA STRUCTURILOR

În etapa de implementare este necesar să vă asigurați că toți cei implicați:

- Știu în ce fel vor fi afectați de schimbare.
- Înțeleg felul în care se vor modifica relațiile lor cu alte persoane.
- Acceptă motivele schimbării și nu vor ezita să participe la implementarea ei.

Este ușor să le spuneți oamenilor ce se așteaptă din partea lor să facă; este mult mai greu să-i faceți să înțeleagă și să accepte cum și de ce ar trebui s-o facă. Planul de implementare ar trebui așadar să acopere nu numai informațiile ce trebuie oferite, ci și felul în care ar trebui prezentate. Prezentarea va fi mai ușoară dacă în etapa de analiză și proiectare a existat o consultare completă cu indivizii și grupurile ce vor fi afectate de schimbare. Foarte multe modificări organizaționale au eșuat fiindcă au fost impuse de sus ori din exterior, fără a ține seama în mod cuvenit de opiniile și sentimentele celor mai direct afectați.

Adesea implementarea este încercată prin mijloace pur formale – emiterea de decizii, distribuirea de manuale ale companiei sau de fișe ale posturilor. Acestea pot fi utile în sine, dar, deși oferă informații, ele nu promovează în mod necesar înțelegerea și posesia. Acestea pot fi dobândite doar pe o bază neoficială, însă directă. Indivizilor trebuie să li se acorde șansa de a discuta despre implicațiile pe care le vor avea schimbările propuse în responsabilitățile lor; trebuie să le fi oferit deja ocazia de a contribui la gândirea dinapoi schimbării, astfel încât discuțiile legate de implicațiile

propunerilor să rezulte cât mai firesc. Nu există nicio garanție că indivizii care se simt amenințați de schimbare o vor accepta, indiferent cât de mult ar fi fost consultați, totuși tentativa trebuie întreprinsă. Ședințele departamentale, de echipă și interfuncționale pot ajuta la sporirea înțelegerii. Managementul schimbării este discutat mai detaliat în capitolul 25.

Planul de implementare poate fi nevoit să țină seama de probabilitatea ca toate modificările organizaționale să nu poată fi implementate simultan. Poate fi necesară o implementare eșalonată, pentru a îngădui introducerea progresivă a schimbărilor, pentru a permite oamenilor să absoarbă ceea ce se așteaptă din partea lor să realizeze și să permită orice instruire care sunt necesare. Oricum schimbările pot fi amânate până ce sunt disponibile persoane potrivite pentru pozițiile noi.

Cum să planificați

PLANIFICAREA

PLANIFICAREA reprezintă procesul deciderii unui curs de acțiune, care asigură disponibilitatea resurselor necesare pentru implementarea acțiunii și stabilește termenele pentru programul de lucru necesar obținerii unui rezultat final clar. Planificarea mai implică atribuirea de priorități – deciderea ordinii în care să fie realizate acțiunile.

Ca manager, veți planifica de obicei pe o perioadă relativ scurtă de timp – până la cel mult doi ani. De asemenea, obiectivele, țintele și bugetele dumneavoastră vor fi fost probabil fixate de planul corporativ sau de bugetul companiei.

Planificați să încheiați sarcinile la timp fără a folosi mai multe resurse decât v-au fost alocate. Țelul urmărit trebuie să fie evitarea crizelor și costurilor ridicate pe care le atrag acestea; să aveți cât mai puține probleme de tipul „lasă totul și fă asta cât mai repede”. Planificarea vă avertizează asupra crizelor posibile și vă oferă o șansă de a le evita. Trebuie pregătite și planuri de rezervă, dacă aveți motive să credeți că planul inițial poate eșua din motive mai presus de controlul dumneavoastră.

Prin planificare alegeți anumite cursuri de acțiune și eliminați altele; altfel spus, vă pierdeți flexibilitatea. Aceasta va fi un dezavantaj dacă viitorul se dovedește diferit față de așteptările dumneavoastră... ceea ce este perfect posibil. Încercați să faceți planuri pe care să le puteți schimba cu costuri rezonabile, dacă este necesar. Un plan care nu admite nicio schimbare nu este de calitate.

PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR

În calitate de manager, trebuie să îndepliniți opt activități de planificare:

- *Prognostarea*
 - Activitatea ce trebuie făcută, în ce volum și de către cine.
 - Posibilitatea de modificare a volumului de muncă.
 - Probabilitatea ca departamentul să fie solicitat să abordeze sarcini specializate sau urgente.

Modificări posibile în interiorul sau în exteriorul departamentului care ar putea afecta prioritățile, activitățile desfășurate sau volumul de muncă.

- *Programarea*: deciziile privind succesiunea și graficul temporal al operațiunilor și evenimentelor cerute pentru a da rezultate la timp.
- *Angajările*: deciziile privind numărul și tipul de angajați necesari și aprecierea fezabilității de absorbire a vârfurilor de sarcină folosind orar prelungit sau angajați temporari.
- *Stabilirea standardelor și țintelor*: pentru ieșiri, vânzări, termene, calitate, costuri sau pentru orice alt aspect al muncii în care performanța trebuie să fie planificată, măsurată și controlată.
- *Planificarea procedurii*: deciziile privind felul în care trebuie efectuată munca și planificarea operațiunilor practice prin definirea sistemelor și procedurilor cerute.
- *Planificarea materialelor*: deciziile privind materialele, reperele cumpărate sau subcontractele necesare și asigurarea că ele vor fi disponibile în cantitatea cerută la momentul cerut.
- *Planificarea facilităților*: deciziile privind fabrica, echipamentul, instrumentele și spațiul de care este nevoie.
- *Stabilirea bugetului*.

TEHNICILE DE PLANIFICARE

Planificarea pe care o efectuați ca manager este în majoritate pur și simplu o problemă de gândire sistematică și folosire a bunului simț. Orice plan conține trei ingrediente esențiale:

- **Obiectivul**: inovația sau îmbunătățirea ce trebuie realizate.
- **Programul de acțiune**: pașii specifici necesari pentru atingerea obiectivului corect.
- **Impactul financiar**: efectul acțiunii asupra vânzărilor, cifrei de afaceri și, finalmente, profitului.

Figura 40.1 este un exemplu al felului în care poate fi stabilit un plan de fabricație.

<i>Program de acțiune</i>		
Pași	Responsabilitate	Termen final
1. Obținerea recunoașterii din partea furnizorului a problemei „punctelor dure” din piesele turnate.	Managerul de achiziții Managerul de producție	15 ianuarie
2. Negocierea concesiilor de preț la toate piesele turnate primite în săptămânile când am returnat mai mult de zece piese necorespunzătoare.	Managerul de achiziții	31 ianuarie

<i>Program de acțiune</i>		
Pași	Responsabilitate	Termen final
3. Înființarea unei zone de depozitare pentru piesele stricate.	Managerul de amenajări	15 februarie
4. Stabilirea de proceduri pentru a înregistra timpii morți ai mașinii și cuțitele rupte la piesele turnate.	Controlorul de producție	1 martie
5. Asigurarea că firma XYZ acceptă noile reglementări.	Managerul de achiziții	15 martie
<i>Impactul profitului</i>		
		£
		20.. Creștere (scădere)
Concesii preț		profit
Efecte ale îmbunătățirii calității	Rebuturi	7 000
	Ore suplimentare	8 500
	Costuri scule	3 500
	Producție pierdută	9 000
	Altele	20 000
Modificări în zonele de depozitare		12 000
Proceduri de înregistrare		(2 000)
Alte costuri		(1 000)
		(3 000)
	Impact profit total	54 000

Figura 40.1. Exemplu de plan de fabricație

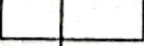
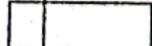
Pas (detaliat în programul de acțiuni)	Responsabilitate	Ianuarie	Februarie	Martie
1. Determinarea companiei XYZ de a recunoaște problema.	Managerul de achiziții			
2. Negocierea concesiei de preț.	Managerul de achiziții			
3. Înființarea zonei de depozitare	Managerul de amenajări			
4. Stabilirea procedurilor de înregistrare a timpilor morți.	Controlorul de producție			
5. Determinarea companiei XYZ de a accepta noile reglementări.	Managerul de achiziții			

Figura 40.2. Diagramă Gantt

Diagramele de tip bare ar trebui utilizate pentru a exprima în mod vizual planurile ori de câte ori există mai multe activități a căror succesiune trebuie să se deruleze corect. Planul de fabricație ilustrat în figura 40.1. ar putea fi exprimat sub forma unei diagrame Gantt (a se vedea figura 40.2.).

O metodă mai rafinată de planificare a activităților într-un program complex, în care au loc numeroase evenimente interdependente, este planificarea de tip rețea. Aceasta necesită înregistrarea părților componente și reprezentarea lor într-o diagramă sub forma unei rețele de activități interconectate. Evenimentele sunt reprezentate prin cercuri, activitățile prin săgeți, iar durata activităților prin lungimea săgeților. Pot de asemenea exista săgeți din linii punctate, care simbolizează activitățile fictive între evenimente asociate mai degrabă prin factorul timp decât prin activități. Se poate realiza un drum critic, care evidențiază operațiunile sau activitățile esențiale pentru încheierea proiectului în timpul care i-a fost alocat. Ilustrarea unei părți dintr-o rețea fundamentală este prezentată în figura 40.3.

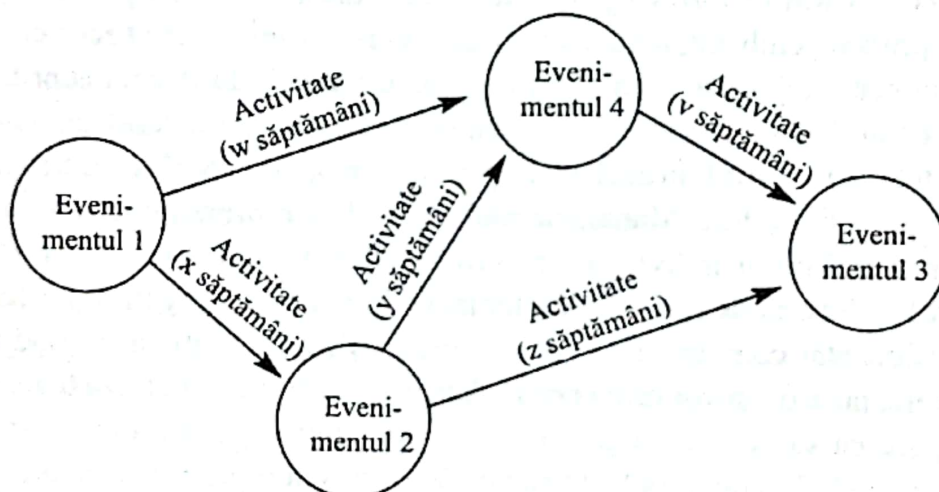


Figura 40.3. Parte dintr-o rețea de bază

În unele cazuri managerul poate utiliza tehnici mai sofisticate de planificare, care utilizează modele realizate pe calculator, mai ales când volume mari de informații trebuie prelucrate comparativ cu mai multe ipoteze sau parametri fixați, sau când trebuie evaluate ipoteze alternative. Astfel, în compania Book Club Associates, încărcarea necesară în antrepozit în termenii ore/mașină și ore de muncă poate fi prognozată până la peste doi ani în viitor, introducând în program parametrii de alimentare pentru nivelurile de activitate prevăzute. După aceea pot fi realizate planuri care să asigure că sunt disponibili lucrători și capacitate de mașini pentru a soluționa nivelurile de muncă prognozate.

Cum să fiți diplomat

DIPLOMAȚIA – BUNĂ SAU REA?

CONFORM *Oxford English Dictionary*, dacă sunteți „diplomat” puteți fi perspicace, prudent, chibzuit, inventiv, intrigant sau viclean¹. Potrivit acestei definiții, un comportament „diplomat” într-o organizație ar putea fi dorit sau nedorit.

Organizațiile sunt formate din indivizi care, deși există în mod aparent pentru a atinge un țel comun, vor fi în același timp impulsionați de propriile lor nevoi pentru a-și realiza propriile țeluri. Managementul eficient este procesul de armonizare a strădaniilor și ambițiilor individuale pentru binele comun. Unii indivizi vor crede realmente că utilizarea de mijloace diplomatice în vederea atingerii țelurilor lor va aduce beneficii atât companiei, cât și lor înșiși. Alții vor explica în mod rațional această părere, iar alții își vor urma nestingheriți calea. Ei își pot utiliza toate puterile de convingere ca să confere legitimitate căii respective în fața colegilor lor, dar interesul personal rămâne impulsul primar. Aceștia sunt diplomații de corporație pe care dicționarul englez *Oxford English Dictionary* îi descrie ca „uneltitori șireți, complotiști abili sau intriganți”. Așa pot să fie diplomații din cadrul companiilor. Ei manevrează în spatele oamenilor, blocând propunerile care nu le plac și avansând în propria reputație și carieră pe seama altora. Pot să fie invidioși și geloși și să acționeze în consecință. Ei trebuie evitați.

Se poate mai însă argumenta că o abordare „diplomatică” în management este inevitabilă, ba chiar de dorit în orice companie în care claritatea țelurilor nu este absolută, procesul de luare a deciziilor este ambiguu, iar autoritatea luării deciziilor nu este egal, ba chiar nici adecvat distribuită. Și există puține companii în care să nu se aplice una sau mai multe dintre aceste condiții.

Andrew Kakabadse (1983) recunoaște acest aspect în *The Politics of Management* (Diplomația managementului): „Diplomația este procesul de influențare a indivizilor

¹ Oarecum similar în limba română, potrivit DEX, „Diplomație” înseamnă și: „4. depr. Ansamblu de manevre la care recurge cineva pentru a-și atinge scopul”. (n. trad.)

și grupurilor de oameni spre punctul dumneavoastră de vedere, atunci când nu vă puteți bizui pe autoritate.” În acest sens o abordare diplomată poate fi legitimă atâta timp cât scopurile sunt justificabile din punctul de vedere al companiei.

METODELE DIPLOMATICE

Kakabadse enumeră șapte metode pe care le adoptă diplomații din interiorul companiilor:

1. Identifică persoanele interesate, care au devotamentul de a acționa într-un fel anume.
2. Au grijă de confortul persoanelor interesate, concentrându-se asupra comportamentului, valorilor, atitudinilor, temerilor și imboldurilor pe care indivizii le vor accepta, tolera și gestiona (zonele de confort).
3. Se potrivesc cu imaginea: acționează asupra zonelor de confort și asociază imaginea lor cu cea a oamenilor cu putere.
4. Folosesc rețeaua: identifică grupurile de interese și persoanele cu influență.
5. Intră în rețea: identifică controlorii de acces și aderă la norme.
6. Încheie tranzacții: acceptă să susțină alte persoane atunci când aceasta este în beneficiul reciproc.
7. Rețin și retrag: rețin informațiile, însușindu-le, și se retrag în mod judicios când situația se înăsprește.

Unele dintre aceste precepte sunt mai legitime decât altele. Viața corporativă le cere managerilor să identifice factorii esențiali de decizie când sunt implicați în realizarea de metode noi și de îndeplinire a acțiunilor. Înainte de a ajunge la o concluzie finală și a lansa o propunere complet dezvoltată în ședința unei comisii sau într-un raport, este recomandabil să testați opiniile altora și să aflați cum pot reacționa ei. Acest proces de testare le îngăduie managerilor să anticipeze contraargumentele și să-și modifice propunerile, fie pentru a răspunde unor obiecții legitime, fie, atunci când nu există alternativă, pentru a se adapta la cerințele altora.

Încheierea de tranzacții poate să nu pară tocmai dezirabilă, dar ea are loc și managerii pot întotdeauna să explice în mod rațional acest tip de comportament, făcând referire la rezultatul final. Reținerea informațiilor nu este un comportament corect, totuși oamenii îl utilizează, recunoscând faptul că cunoașterea înseamnă putere. Retragerea judicioasă poate părea de asemenea discutabilă, însă majoritatea managerilor preferă să „trăiască pentru a lupta și în altă zi”, decât să lanseze o cruciadă sortită pieririi.

SENSIBILITATEA DIPLOMATICĂ

Diplomații din companii exercită influențe ascunse pentru a face ca lucrurile să se îndrepte în direcția dorită de ei, iar „activitatea politică”, într-o formă sau alta,

există în majoritatea companiilor. Dacă doriți să vă meargă bine, este de dorit un grad de sensibilitate diplomatică; să știți ce se întâmplă, pentru a putea exercita influență. Aceasta înseamnă:

- Să știți cum „se fac lucrurile pe-aici“.
- Să știți cum se iau deciziile, inclusiv factorii mai puțin evidenți care afectează probabil deciziile.
- Să știți unde se află baza puterii în companie; cine dă tonul, cine sunt persoanele care contează în luarea deciziilor.
- Să fiți conștient de ceea ce se desfășoară în culise.
- Să știți cine este o stea în ascensiune și cui îi pălește reputația.
- Să identificați orice „planuri ascunse“; să încercați să înțelegeți spre ce tind oamenii de fapt, și de ce tind într-acolo, prin obținerea de răspunsuri la întrebarea: „De unde vin ei?“
- Să aflați ce gândesc și ce caută alții.
- Să acționați în rețea; așa cum sugerează Kakabadse, să identificați grupurile de interese.

PERICOLELE

Pericolul diplomației este însă faptul că poate fi utilizată în exces și că poate afecta în mod serios eficiența unei companii. Dintre caracteristicile excesului de comportament diplomatic fac parte:

- Bârfele denigratoare.
- Comutarea responsabilității.
- Întâlnirile secrete și deciziile ascunse.
- Conflictele dintre oameni și departamente.
- Războaiele „de hârtii“ între tabere opuse; argumentările purtate prin rapoarte sunt întotdeauna un semn de neîncredere.
- Înmulțirea comentariilor sarcastice și a criticilor.
- Lobby în exces și contraproductiv.
- Înființarea de cabale – „bisericuțe“ care-și petrec timpul urzind intrigi.

ABORDAREA diplomaților din companii

O cale de a aborda acest tip de comportament este de a afla cine sunt indivizii respectivi și de a le arăta în mod deschis daunele pe care le produc. Bineînțeles ei vor nega un comportament de această natură (n-ar fi diplomați dacă n-ar face-o), totuși faptul că au fost identificați i-ar putea conduce spre modificarea stilului. Desigur, în felul acesta vor deveni și mai secretoși, caz în care comportamentul lor va trebui observat și mai îndeaproape, întreprinzându-se acțiuni corective după cum este cazul.

O abordare mai constructivă în vederea menținerii diplomației la un nivel acceptabil este ca organizația să-și conducă operațiunile cât mai deschis cu putință. Telurile ar trebui să fie asigurarea unei dezbateri complete a problemelor, tratarea onestă a diferențelor de opinii și depersonalizarea dezacordurilor în măsura în care așa ceva este posibil. Procesele diplomatice pot fi văzute atunci ca o cale de menținere a impulsului companiei ca factor de decizie complex și entitate rezolvatoare de probleme.

Folosirea diplomației

Există ocazii când o abordare subtilă va fi mai profitabilă decât un atac direct, iar uneori va trebui să vă exercitați puterile de convingere în mod indirect asupra celor de al căror sprijin aveți nevoie. Cazul următor ilustrează utilizarea legitimă a diplomației.

James Hale era director de resurse umane al unei corporații mari, împărțite în divizii, din industria alimentară. Rata creșterii prin extindere și achiziții fusese foarte rapidă. Există un deficit de manageri cu adevărat capabili și o lipsă de coordonare între diviziile din corporație, ca și între divizii și birourile centrale. Hale a apreciat că înființarea unui centru de instruire a grupurilor de management ar fi o modalitate bună de a-i ajuta să depășească aceste probleme. El știa însă că va trebui să obțină aprobare pentru planul respectiv nu numai de la directorul general, care în linii mari avea să fie de acord, dar și de la ceilalți directori. Directorul general nu avea să acționeze dacă nu avea susținerea majorității în consiliul de administrație.

În tot cazul, Hale simțea realmente că era inutil să dezvolte o facilități de acest gen pentru oameni care nu erau interesați de ea. De aceea el nu s-a grăbit, ci a pus la punct o strategie de obținere a acordului pentru propunerea sa. Știa că un atac frontal avea să eșueze. Dezvoltarea managementului era percepută de ceilalți directori ca o idee oarecum himerică, care avea puțină relevanță cu problemele lor reale. Ca atare Hale a fost nevoit să adopte o abordare mai subtilă. El n-a denumit-o campanie politică, dar exact asta a fost. A decis să-i influențeze pe oameni în mod indirect.

La baza planului său stătea o abordare individuală a tuturor colegilor, adaptată intereselor și preocupărilor lor particulare. În cazul directorului de marketing, Hale l-a determinat pe managerul general de vânzări să susțină necesitatea instruirii în managementul vânzărilor pentru agenții de vânzări din divizii. El a derulat câteva cursuri-pilot în hoteluri și l-a invitat pe directorul de marketing la ședința finală. S-a asigurat că directorul va fi impresionat, nu numai de ceea ce învățaseră agenții de vânzări din divizii, ci și de noul spirit de identificare cu telurile și politicile corporației induse de cursul de instruire. Aproape cu indiferență, directorul de resurse umane a lăsat să-i scape ideea că dacă ar fi avut corporația propriul ei centru de instruire, devotamentul agenților ar fi putut să fie dezvoltată și mai puternic.

Acceași tehnică de bază a fost utilizată cu directorul de producție. În plus, acesta a fost ajutat să ajungă la opinia că un centru deținut de corporație ar fi putut grăbi introducerea de idei noi și oferi o facilități

pentru comunicarea directă cu personalul esențial, care nu exista la momentul respectiv.

Directorul financiar a fost o persoană mai dificil de convins. El putea evalua cu ușurință costurile, dar îi venea greu să accepte opinii în mare parte subiective asupra beneficiilor potențiale. În acest caz Hale nu s-a străduit prea tare să-l convingă împotriva voinței sale. El știa că majoritatea consiliului de administrație, inclusiv directorul general, era acum în favoarea planului. Hale s-a simțit în siguranță să-și lase colegul de la financiar într-o poziție izolată și finalmente imposibil de apărat. Argumentele calitative, așa cum au fost înțelese de ceilalți membri ai consiliului de administrație, inclusiv de directorul general, dețineau un ton de adevăr ce nu putea fi învins de niciun fel de argumente pur cantitative.

Hale a fost mulțumit că avea destulă susținere. Pentru a lămuri discuția, el și-a jucat ultimul atu diplomatic, avertizând directorii de marketing și producție că s-ar fi putut să existe opoziție financiară. După aceea i-a determinat să fie de acord cu ideea că nu-i vor permite „Domnului Cu Banii” să adopte o vedere financiară îngustă și astfel să dicteze destinul corporației.

Hale n-a avut nicio dificultate în obținerea aprobării pentru propunerea sa la următoarea ședință a consiliului de administrație.

Folosirea incorectă a diplomației

Cazul următor este un exemplu de folosire incorectă a diplomației și, din păcate, este destul de comun. În majoritatea companiilor există persoane care doresc să avanseze și care nu au prea multe scrupule în legătură cu felul în care procedează. Dacă înseamnă călcarea peste alții... asta este!

Doi directori aspirau să devină la postul de director general al companiei. Gray, directorul financiar, era influent pe lângă actualul director general, în vreme ce White, directorul tehnic, era mai distant.

White avea o serie de idei pentru introducerea de tehnologii noi și dovedise, cel puțin pentru propria sa satisfacție, că rentabilitatea era considerabilă. Din păcate, pentru a anticipa comentariile lui Gray, el a pornit prea devreme și a prezentat directorului general un raport care nu era pe atât de bine argumentat pe cât ar fi putut să fie. Gray a făcut cu grijă lobby pe lângă directorul general și l-a convins că propunerea era plină de fisuri – de asemenea, a strecurat aluzia că raportul era alt exemplu al incapacității lui White de a înțelege problemele comerciale mai vaste.

Directorul general a acceptat mai mult sau mai puțin această opinie și a fost de acord cu sugestia lui Gray ca propunerea să fie trimisă unei subcomisii a consiliului de administrație; o cale binecunoscută de a amâna, dacă nu chiar a înăbuși ideile noi. Introducerea noii tehnologii a fost amânată astfel în mod inutil cu 18 luni. Gray își atinsese însă ținta, dovedindu-se omul de afaceri pragmatic care nu îngăduia companiei să se implice în proiecte costisitoare și nerentabile.

Cum să fiți puternic

PUTEREA ESTE BUNĂ SAU REA?

ÎN ANALIZA lui asupra exercitării puterii în industria britanică, Anthony Jay (1967) a comentat: „Puterea rezidă în acceptarea autorității dumneavoastră de către alții, în faptul că ei știu că dacă încearcă să vi se opună vor da greș și dumneavoastră veți avea succes. Puterea reală nu rezidă în documente etc., ci în dumneavoastră și în ceea ce puteți obține.“

Mary Parker Follett (1924) a scris: „Sarcina noastră nu este de a învăța unde să plănuim aplicarea puterii, ci cum s-o dezvoltăm. Puterea reală poate fi doar sporită, ea va scăpa din orice mâini care au preluat-o din întâmplare.“

Puterea este legitimă dacă este utilizată pentru obținerea de scopuri legitime și este mânuită în mod responsabil de persoane responsabile. Ea poate fi însă folosită și în moduri crude.

Studiile lui David McClelland (1975) asupra puterii au examinat peste 500 de manageri din 25 de companii americane și l-au determinat să conchidă:

[Managerii] trebuie să dețină o nevoie mare de putere, mai exact o preocupare pentru a-i influența pe oameni. Nevoia aceasta trebuie totuși disciplinată și controlată, astfel încât să fie direcționată spre beneficiul companiei ca un tot și nu spre consolidarea personală a managerului... [Managerii motivați de nevoia de putere] sunt capabili să creeze în diviziile lor un sens al responsabilității mai mare și, mai presus de toate, un spirit de echipă superior.

Iată două cazuri de utilizare eficientă a puterii:

Cazul 1: Unul dintre cei mai buni manageri pe care-i avem în companie deține multă putere, bazată pe diverse lucruri, asupra majorității oamenilor. Cu toate acestea, rareori, ba chiar aproape niciodată, el nu cere cuiva să facă ceva. Aproape întotdeauna el petrece câteva minute pentru a încerca să convingă individul respectiv. În general, puterea pe care o are

asupra oamenilor îi determină pe aceștia să-l asculte cu atenție și cu certitudine îi predispune spre a fi influențați. Desigur, aceasta face ca procesul de convingere să se desfășoare repede și ușor. În plus, el nu riscă niciodată să-l irite pe subordonat rugându-l sau ordonându-i să întreprindă ceva ce acesta consideră incorrect.

Cazul 2: Stein, managerul de produs, necesita acordul managerului de fabricație, Billings, pentru ideea unui produs nou (produsul X) pe care Billings îl considera mizerabil. Stein a decis că nu exista nicio cale prin care l-ar fi putut convinge în mod rațional pe Billings, deoarece acesta pur și simplu nu-l asculta. Stein simțea totuși că, în timp, ar fi putut străpunge bariera respectivă. El nu dispunea însă de timp și în plus, și-a dat seama că Billings n-ar fi aprobat niciodată, ca urmare a unui târg sau a unui favor, un produs în care nu credea. Stein a apreciat că nu merita riscul de a încerca să-l forțeze pe Billings să semneze și de aceea iată cum a procedat.

Luni, Stein l-a rugat pe Reynolds, o persoană pe care Billings o respecta, să-i trimită acestuia două studii de cercetare a pieții care erau foarte favorabile produsului X, cu o notă atașată: „Ai văzut astea? Mi s-au părut destul de surprinzătoare. Nu sunt sigur dacă să le cred în totalitate, totuși...”

Marti, Stein l-a rugat pe un reprezentant al unuia dintre cei mai mari clienți ai companiei să-i menționeze în treacăt lui Billings, într-o convorbire telefonică, că auzise un zvon despre introducerea în fabricație peste scurt timp a produsului X și că este „încântat să văd că voi sunteți ca întotdeauna mereu pe fază”.

Miercuri, Stein a plasat în apropierea lui Billings doi ingineri, așteptând chipurile începerea unei ședințe, care discutau între ei despre rezultatele favorabile ale testărilor întreprinse asupra produsului X.

Joi, Stein a convocat o ședință de discuții cu Billings despre produsul X și a invitat doar persoane pe care acesta le plăcea sau respecta și care în același timp aveau o părere favorabilă despre produsul X.

Vineri, Stein l-a vizitat pe Billings și l-a întrebat dacă era de acord să aprobe produsul X. Billings a fost de acord.

SURSELE PUTERII

În mod clar, puterea este legată de poziție și rang, totuși ea trebuie câștigată într-un anumit grad. Le puteți ordona subalternilor, dar veți obține mai multe din partea lor dacă le obțineți cooperarea benevolă, nu supunerea în silă. Puterea vă este acordată ca manager, totuși trebuie să justificați felul în care o folosiți.

Există însă și alte surse de putere, respectiv:

- *Accesul la alte persoane cu putere.* Proximitatea sau o linie directă vă conferă în mod evident mai multe posibilități de a exercita influență, reală sau percepută. De aceea sunt importante secretarele.

- *Controlul informațiilor.* „Cunoașterea înseamnă putere” sau, ca variantă, „autoritatea se îndreaptă spre cel care cunoaște”. Dacă dețineți informații mai aparte, vă găsiți într-o poziție mai bună de a controla evenimentele sau, dacă doriți să jucați rolul diplomatului, de a le pune altora bețe-n roate.
- *Controlul resurselor.* Dacă dețineți control asupra resurselor (bani, forță de muncă, echipamente sau servicii) de care aveți nevoie dumneavoastră sau alteineva, atunci dispuneți de putere.
- *Controlul recompenselor și penalizărilor.* De asemenea, dețineți putere dacă puteți oferi recompense sau penalizări, ori dacă puteți influența alte persoane care le controlează pe acestea.
- *Experiență profesională.* Câștigați și mențineți putere, dacă-i puteți convinge pe alții că sunteți un expert.
- *Identificare.* Puteți dobândi putere asupra altora dacă-i convingeți să se identifice cu dumneavoastră sau cu ceea ce faceți. Așa procedează conducătorii carismatici prin entuziasm, dedicare, implicarea oamenilor și simpla forță a personalității.
- *Simțul îndatorării.* Dacă le dezvoltăți altora un sentiment de îndatorare prin favorurile pe care le faceți lor, vă puteți aștepta în mod rezonabil ca respectivii să simtă obligația de a vă întoarce favorurile respective.

Folosirea puterii

John Kotter (1980) a intervievat peste 250 de manageri aflați în poziții din care să folosească puterea. El a constatat că aceia care înregistrează succes dețin următoarele caracteristici:

- Își utilizează puterea în mod deschis și legitim. Sunt văzuți ca experți reali în domeniul lor de activitate și-și desfășoară activitatea în mod consecvent conform imaginii de conducător pe care și-au clădit-o.
- Sunt sensibili la tipurile de putere cel mai eficiente cu diverse tipuri de oameni. De exemplu, experții respectă experiența profesională.
- Își dezvoltă toate sursele de putere și nu se bazează prea mult pe o tehnică anume.
- Caută posturi și sarcini care le vor oferi ocazia de a dobândi și folosi puterea. Caută în mod constant căi de a investi puterea pe care o dețin deja pentru a asigura un răspuns și mai constructiv.
- Își utilizează puterea în mod matur și autocontrolat. Rareori, sau chiar deloc, folosesc puterea în mod impulsiv sau pentru propria lor consolidare.
- Își capătă satisfacția din influențarea altora.

Cum să susțineți prezentări eficiente

DE OBICEI dintre sarcinile unui manager fac parte susținerile de prezentări oficiale sau neoficiale la ședințe și discursurile în fața unor grupuri de oameni la conferințe sau cursuri de instruire. Capacitatea de a vorbi în fața unui public este așadar o aptitudine necesară managerilor, pe care trebuie s-o dobândiți și dezvoltați.

Cele patru chei pentru exprimarea verbală eficientă în public sunt:

- Depășirea tracului.
- Pregătirea minuțioasă.
- Susținerea de calitate.
- Utilizarea corespunzătoare a materialelor auxiliare (mai ales a aplicației PowerPoint).

DEPĂȘIREA TRACULUI

Puțin trac este bun, deoarece vă determină să vă pregătiți din timp, vă face să gândiți și vă iuțește fluxul adrenalinei, ridicând astfel performanța. Pe de altă parte tracul excesiv distruge eficiența și trebuie să fie controlat.

Motivele comune pentru excesul de trac sunt teama de eșec, teama de ridicol, teama de colaps, sentimentul de inferioritate și teama de izolare a vorbitorului. Pentru a le depăși, trebuie să țineți minte trei lucruri și trebuie să faceți șase lucruri.

Trei lucruri de ținut minte despre trac

- Toți oamenii au trac. Tracul este firesc și, din motivele menționate anterior, util.
- În general, standardele oratorice sunt scăzute. Vă puteți descurca mai bine decât alții.
- Puteți împărtăși ceva... altfel de ce ați fi fost invitat să vorbiți?

Șase lucruri de făcut în privința tracului

- *Exersați.* Profitați de orice ocazie pentru a vorbi în public. Cu cât veți vorbi mai frecvent, cu atât veți deveni mai încrezător. Solicitați critici constructive și acționați pe baza lor.
- *Stăpâniți subiectul.* Faceți rost de faptele, exemplele și ilustrațiile de care aveți nevoie pentru a vă transmite mesajul.
- *Cunoașteți auditoriul.* Cine va fi prezent? Ce se așteaptă să audă? Ce va dori să câștige din faptul că vă ascultă?
- *Cunoașteți obiectivul.* Asigurați-vă că știți ce doriți să realizați. Dacă puteți, imaginați-vă toți participanții plecând cu o învățătură nouă pe care o vor pune în practică.
- *Pregătiți-vă.*
- *Repetati.*

PREGĂTIREA

Prevedeți timp suficient pentru pregătire în două moduri. În primul rând, asigurați-vă că beneficiați de timp suficient în care presiunea să fie scăzută; începeți să vă gândiți devreme – în baie, pe drumul spre serviciu, în timp ce faceți corvezi gospodărești, practic în orice loc unde puteți dezvolta în mod liber idei noi despre subiect. În al doilea rând, prevedeți timp suficient pentru pregătirea prezentării propriu-zise. Există opt etape ale pregătirii.

1. *Acceptul de a susține prezentarea*

Nu acceptați susținerea unei prezentări sau a unui discurs decât dacă știți că aveți ceva de împărtășit *publicului respectiv* despre *subiectul respectiv*.

2. *Informarea*

Pentru prezentarea dumneavoastră colectați date și argumente prin: brainstorming și notarea tuturor punctelor pe măsură ce sunt formulate, lecturi despre subiect, discuții cu colegii și prietenii, păstrarea de articole decupate din presă și fișe cu subiecte despre care puteți fi nevoit să vorbiți.

3. *Deciderea conținutului prezentării*

Începeți prin a vă defini obiectivul. Trebuie să convingeți, să informați, să atrageți interesul sau să inspirați? După aceea decideți mesajul principal pe care doriți să-l transmiteți. Adoptați „regula celor trei”. Puțini oameni pot absorbi mai mult de trei idei noi simultan. Simplificați-vă prezentarea pentru a vă asigura că cele

trei puncte pe care doriți să le transmiteți sunt clare și răspicate. În cele din urmă selectați datele și argumentele care vă susțin cel mai bine mesajul.

Niciodată nu încercați să realizați prea multe. Greșeala cea mai teribilă pe care o pot face oratorii este să spună tot ce știu. Selectați și simplificați, utilizând regula celor trei.

4. Structurarea prezentării

O structură bună este esențială. Ea asigură continuitate, face ca ideile să vă fie lesne de urmărit, oferă perspectivă și echilibru prezentării și, mai presus de orice, vă îngăduie să vă transmiteți mesajul fără echivoc.

Metoda clasică de structurare a unui discurs este „anunțați ce veți spune – spuneți – anunțați ce ați spus”. Aceasta este tot regula celor trei, aplicată în domeniul atenției. Probabil că auditoriul dumneavoastră vă va asculta numai o treime din spuse. Dacă veți repeta același lucru de trei ori în trei moduri diferite, publicul vă va auzi măcar o dată.

Neîndoios, la școală vi s-a spus că un eseu trebuie să aibă o introducere, o parte centrală și o încheiere. Exact același principiu se aplică și în cazul prezentărilor.

Abordați mai întâi partea centrală și:

- Scrieți mesajul central pe foi separate.
- Enumerați punctele pe care doriți să le prezentați în cadrul fiecărui mesaj central.
- Ilustrați ideile prin date, dovezi și exemple și introduceți culoare locală.
- Aranjați foile în diverse succesiuni, pentru a vă ajuta să decideți asupra modului optim de a obține impact și un flux logic al ideilor.

După aceea ocupați-vă de introducere. Obiectivele dumneavoastră trebuie să fie: crearea atenției, stârnirea interesului și inspirarea încrederii. Oferiți audienței o mostră din ceea ce veți spune. Subliniați obiectivul prezentării – ce va învăța *publicul* din ea.

În cele din urmă gândiți-vă la felul în care veți încheia prezentarea. Primele și ultimele impresii sunt foarte importante. Terminați cu o notă de optimism.

Gândiți-vă cu multă atenție la durată, consolidare și continuitate. Niciodată nu vorbiți mai mult de 40 de minute. Cel mai bine este 20–30 de minute. Foarte puțini vorbitori pot menține mult timp trează atenția audienței. De obicei publicul este foarte interesat la început (dacă introducerea nu este dezastruoasă), dar interesul scade constant până ce oamenii își dau seama că vă apropiați de sfârșit. Atunci redevin atenți și de aceea concluziile sunt foarte importante.

Pentru a capta permanent atenția, oferiți rezumate intermediare care vă consolidează afirmațiile și, în primul rând, vă accentuează ideile esențiale, la intervale, pe durata prezentării.

Continuitatea este la fel de importantă. Ar trebui să vă clădiți argumentele progresiv, până ajungeți la o concluzie constructivă și copleșitoare. Asigurați jaloane

ale direcției, sinteze intermediare și secțiuni de racord care să vă conducă publicul în chip firesc de la un punct la următorul.

5. Pregătiți-vă însemnările

Însemnările dumneavoastră se vor baza pe ceea ce ați pregătit deja. Dacă susțineți o prezentare fără a folosi aplicația PowerPoint, vă puteți nota ideile (mesajele principale și ideile secundare de susținere) pe foi, pe care să le puteți consulta cu ușurință în prezentare. Adesea o idee bună este să scrieți complet introducerea și încheierea și apoi să le învățați pe dinafară, astfel încât să puteți începe și termina plin de încredere. În mod evident, ambele trebuie să fie succinte.

Dacă utilizați aplicația PowerPoint (așa cum procedează majoritatea vorbitorilor), textul de pe diapozitive trebuie să corespundă ideilor principale pe care doriți să le enunțați, cu condiția de a nu supraîncărca diapozitivele (a se vedea ultima secțiune din capitolul de față). După aceea puteți tipări la imprimantă diapozitivele PowerPoint în mărime normală și să le folosiți pe post de notițe, cu adnotări scurte și ușor lizibile, dacă aveți nevoie de ele. Diapozitivele pot sluji de asemenea ca documente pe care să le distribuiți în sală. Auditoriul este obișnuit cu așa ceva și nu se mai așteaptă la pagini întregi de text, pe care oricum nu le citește.

La conferințe se obișnuiește să se distribuie din timp conspecte ale prezentării. Lucrul acesta îl poate perturba pe vorbitor, deoarece auditoriul își poate îngropa capetele în documente, părănd neatent la ceea ce se spune. Unii vorbitori insistă ca aceste conspecte să fie distribuite după prezentare, dar așa ceva nu este întotdeauna acceptat de organizatorii conferințelor. În asemenea circumstanțe depinde de dumneavoastră să vorbiți cât mai interesant cu putință pentru ca publicul să vă acorde realmente atenție.

6. Pregătirea materialelor auxiliare

Deoarece publicul va absorbi, în cazul fericit, doar o treime din ceea ce spuneți, este necesar să vă consolidați mesajul prin materiale auxiliare. Procedați astfel încât să vă adresați mai multor simțuri simultan. Diapozitivele PowerPoint oferă un fundal de calitate, dar nu exagerați cu ele și mențineți-le simple. Prea multe materiale auxiliare pot distrage și prea multe cuvinte sau o prezentare excesiv de complexă va distrage, plictisi și deruta auditoriul. (Despre utilizarea și abuzul de folosire a aplicației PowerPoint, a se vedea ultima secțiune din capitolul de față.)

7. Repetiția

Repetițiile sunt esențiale. Ele vă dau încredere, vă ajută să vă cronometrați durata expunerii, vă permit să vă șlefuiți introducerea și încheierea și să vă coordonați prezentarea verbală cu materialele auxiliare.

Repetăți singur prezentarea de câteva ori și notați cât durează fiecare secțiune. Obișnuiți-vă să vă dezvoltăți însemnările, fără a fi vag și imprecis. Niciodată în timpul unei repetiții nu vă scrieți complet prezentarea pentru a o citi. În felul acesta nu se obține decât o expunere schiopătată și lipsită de viață.

Exersați vorbitul cu glas sonor; stând în picioare, dacă acesta este modul în care veți susține prezentarea. Unii preferă să-și înregistreze cuvintele, dar soluția aceasta vă poate induce în eroare. Este mai bine să fiți auzit de cineva care să vă ofere critici constructive. Poate că acestea sunt greu de acceptat, dar vă pot face foarte mult bine.

În cele din urmă încercați să repetați chiar în sala în care veți vorbi, folosind materialele auxiliare și fiind ascultat de cineva așezat în ultimul rând, pentru a vă asigura că sunteți auzit.

8. Verificați și pregătiți dotările locale

Verificați vizibilitatea materialelor auxiliare. Asigurați-vă că știți cum să le folosiți. Testați proiectorul. Instruiți-l pe cel care operează proiectorul și cereți-i să ruleze diapozitivele pentru a vă asigura că nu apar probleme.

Fiți pregătit pentru eventualitatea în care se defectează ceva din aparatura de prezentare. Este posibil să fiți nevoit să vă descurcați fără ea și să fiți anunțat de acest lucru cu foarte puțin timp înainte de a lua cuvântul. De aceea nu trebuie să vă bazați prea mult pe materialele auxiliare.

Înainte de a începe să vorbiți, verificați dacă însemnările dumneavoastră și materialele auxiliare sunt în ordinea corectă și se află la îndemână. Nimic nu-i mai rău decât un vorbitor care-și încurcă ideile și bâjbâie disperat după următorul diapozitiv.

SUSȚINEREA

Cu o pregătire amănunțită, nu veți da greș. Nu veți suferi un colaps, totuși felul în care susțineți prezentarea va afecta impactul ei. O susținere de calitate depinde de tehnică și de stil.

Tehnica

Glasul dumneavoastră trebuie să se audă până la ultimele rânduri. În cazul în care nu știți dacă sunteți auzit, întrebați. Atenția vă va fi distrasă dacă cineva strigă: „Vorbește mai tare!” Variați ritmul, intensitatea și accentuarea expunerii. Opriți-vă înaintea formulării unei idei esențiale, pentru a o evidenția, și faceți o pauză și după aceea pentru a îngădui să fie înțeleasă. Încercați să fiți familiar. Evitați o expunere pompoasă. Acesta este unul dintre motivele pentru care nu ar trebui *niciodată* să vă

citiți prezentarea. Dacă vă demonstrați firea naturală, este mai probabil ca publicul să fie de partea dumneavoastră.

Umorul ocazional este binevenit, dacă este firesc. Oamenii se plictisesc repede dacă au senzația că li se ține o prelegere pedantă, totuși nu încercați niciodată să spuneți glume dacă nu vă pricepeți la așa ceva. Nu le introduceți în prezentare doar fiindcă simțiți că așa trebuie. Mulți vorbitori eficienți și plăcuți nu le utilizează niciodată.

Cuvintele și propozițiile dumneavoastră trebuie să fie simple și scurte.

Ochii dumneavoastră constituie o legătură importantă cu auditoriul. Priviți publicul, evaluați-i reacția și adaptați-vă în funcție de ea. Nu vă impacentați dacă oamenii își privesc ceasurile; ar trebui să vă faceți griji doar atunci când ei încep să le scuture ca să vadă dacă nu cumva s-au oprit.

Folosiți *mâinile* doar pentru a accentua ceva. Evitați să vi le mișcați întruna. Nu le băgați în buzunare.

Stați în picioare firesc și drept. Nu fiți indiferent. Trebuie să fiți și să arătați ca o persoană stăpână pe situație. Dacă vă plimbați înainte și înapoi ca un tigră în cușcă, veți distrage auditoriul. Publicul va aștepta să vă împiedicați de vreun cablu ori să cădeți de pe podium.

Stilul

Destindeți-vă și arătați că sunteți destins. Transmiteți un aer de încredere discretă. Destinderea și încrederea în sine vor sosi prin pregătire amănunțită și exersare. La începutul prezentării, priviți în sală și zâmbiți publicului.

Nu fiți moralizator sau superior. Oamenii vor detesta asemenea atitudini și se vor întoarce împotriva dumneavoastră.

Dovediți sinceritate și convingere. Sinceritatea evidentă, credința în mesajul pe care-l transmiteți, convingerea și entuziasmul constructiv în transmiterea mesajului contează mai mult decât orice tehnică oratorică.

Utilizarea aplicației PowerPoint

Pentru a-și susține prezentările, majoritatea conferențiarilor se bazează pe aplicația PowerPoint. Diapozitivele sunt ușor de pregătit și, fiindcă impun folosirea listelor cu marcate, încurajează dezvoltarea unor prezentări și argumentații succinte și lesne de urmărit. Ele permit de asemenea producerea simplă de conspecte care să fie distribuite audienței. Totuși diapozitivele PowerPoint pot fi folosite în exces și prezintă o serie de pericole care pot să reducă, în loc să amplifice, impactul unei prezentări. Următoarele zece recomandări se referă la pregătirea și folosirea lor:

1. Nu folosiți prea multe diapozitive. Este foarte ispititor, fiindcă sunt atât de simplu de pregătit, dar dacă sunt prea multe pot distra atenția publicului de la ideile esențiale pe care intenționați să le anunțați (nu uitați regula celor trei). Într-o prezentare de 40 de minute ar trebui să păstrați numărul diapozitivelor la aproximativ 15 și în niciun caz să nu depășiți 20. Numărul acesta trebuie redus proporțional pentru prezentări mai scurte.
2. Nu ticsiți diapozitivele cu prea mult text. Trebuie adoptată regula celor șase – maximum șase elemente marcate pe o listă, cu fiecare element alcătuit din maximum șase cuvinte. Păstrarea acestor proporții în diapozitive asigură o concentrare excelentă a minții.
3. Măriți cât mai mult fontul (alt motiv pentru a menține numărul de cuvinte la minimum). Încercați să vă asigurați că fontul titlurilor nu este mai mic de 32 de puncte și că fontul textului nu este mai mic de 24 de puncte. Asigurați-vă că textul poate fi văzut pe orice fundal ați selecta (textul galben pe fundal albastru-închis se distinge excelent).
4. Folosiți diagrame ori de câte ori puteți, în ideea că orice imagine este mai grăitoare decât o mulțime de cuvinte. Diagramele diversifică prezentarea. Nimic nu este mai plictisitor decât o succesiune de diapozitive acoperite complet de liste cu marcaje.
5. Folosiți cu înțelepciune facilitatea pentru liste cu marcaje în cascadă (cu animație și apariție treptată). Ea oferă avantajul de a vă asigura că fiecare element poate fi abordat pe rând și i se oferă altfel mai multă importanță. Dacă lista de elemente este afișată toată odată, auditoriul va fi ispitit s-o parcurgă ca pe un întreg, în loc să asculte separat fiecare punct. Totuși folosirea exclusivă a listelor cu marcaje în cascadă poate plictisi și distra publicul. Păstrați această abordare pentru diapozitivele în care trebuie să comentați separat fiecare punct. Și celelalte facilități PowerPoint trebuie utilizate cu inteligență. Facilitatea „fly” oferă o variație în felul în care sunt prezentate marcajele, dar nu aduce mare lucru dacă o folosiți de fiecare dată. Este de asemenea util dacă doriți să clădiți o diagramă sau organigramă pentru a sublinia secvențialitatea punctelor; o exagerare în această privință poate duce la dezordine și crea confuzie. Este tentant să folosiți facilitatea „dissolve” pentru a oferi o variație elegantă, totuși, din nou, ea poate pur și simplu să distragă publicul care a venit să audă ce aveți de spus, nu să fie prezent la o demonstrație de artificii PowerPoint.
6. Nu încercați să fiți nici prea ingenios, nici prea inteligent. Adesea consilierii fac eroarea aceasta atunci când oferă prezentări clienților. Ei încearcă să-i copleșească cu o prezentare super-sofisticată, dar cei care o vizionează nu sunt impresionați. S-ar putea ca ei să prefere prezentatori care-și pot transmite

ideile fără să fie ajutați de PowerPoint, arătând astfel că se pot exprima fără să recurgă la materiale auxiliare. În mod frecvent există o reacție împotriva prezentărilor excesiv de rafinate și ingenioase.

7. Diapozitivele PowerPoint asigură notițe utile, însă nu vă mulțumiți să le citiți cu glas tare, punct cu punct. Spectatorii se pot întreba pe bună dreptate: „Ce rost are să ascult persoana aceasta care-mi spune ceva ce pot la fel de bine să citesc?”
8. Uneori este o idee bună să prezentați un diapozitiv cu o listă cu marcaje și să lăsați audienței posibilitatea de a o citi. După aceea dezvoltați după caz sau, și mai bine, determinați interactivitate, încurajând spectatorii să facă comentarii sau să pună întrebări.
9. Nu utilizați niciodată prezentările PowerPoint prestabilite care însoțesc aplicația. Ele demonstrează și dezvăluie că vorbitorul este o persoană care nu are nimic original de spus. Nu utilizați niciodată diapozitivele altor persoane. Trebuie să vă prezentați propriile idei, nu pe ale lor.
10. Repetați folosind diapozitivele (conspectele, dacă nu aveți un proiector), pentru a vă asigura că puteți dezvolta ideile în măsura în care este necesar și pentru a indica unde ați dori ca spectatorii să le citească, pentru a urma întrebări. Trebuie să fiți destul de limpede în privința succesiunii diapozitivelor și este recomandabil să pregătiți din timp observații de racord, pentru a face legătura între diapozitive. O succesiune de diapozitive neconectate nu va face impresie.

Concluzii

- Prin exersare puteți învăța să deveniți un vorbitor eficient. Profitați de fiecare oportunitate de a vă dezvolta aptitudinile.
- Tracul poate fi controlat prin pregătire și cunoașterea tehnicii.
- O pregătire bună înseamnă mai mult de jumătate de bătălie.
- Tehnica există pentru a vă ajuta să vă exploatați cât mai complet personalitatea și stilul, nu pentru a le anula.

Cum să stabiliți priorități

STABILIREA de priorități în muncă implică luarea de decizii asupra importanței relative a unui domeniu de solicitări sau sarcini, astfel încât să poată fi determinată ordinea efectuării lor. Natura fragmentată a activității manageriale și solicitările neașteptate și adesea conflictuale asupra timpului dumneavoastră înseamnă că vă veți confrunta în mod constant cu decizii privind momentele în care să întreprindeți acțiuni. Adesea pot exista situații când veți avea de-a face cu priorități ce intră în conflict, iar ele pot fi stresante dacă nu aveți o abordare sistematică a stabilirii priorităților. Stabilirea priorităților se poate desfășura în următoarele etape:

1. Enumerați toate acțiunile pe care trebuie să le faceți. Ele pot fi clasificate în trei grupuri:
 - Îndatoriri regulate, cum sunt predarea de rapoarte, apelarea cumpărătorilor, trecerea în revistă a performanțelor.
 - Solicități speciale din partea managerilor, colegilor, cumpărătorilor, clienților, furnizorilor etc., primite verbal, prin mesaje e-mail, telefon, scrisori sau fax.
 - Activități autogenerate ca pregătirea de propuneri în vederea unei proceduri noi.
2. Clasificați toate elementele de pe listă în conformitate cu:
 - Semnificația sarcinii ce trebuie efectuată privită în din punctul de vedere al impactului ei asupra muncii (și reputației) dumneavoastră și asupra rezultatelor obținute de organizație, echipă sau oricine altcineva implicat.
 - Importanța persoanei care solicită munca sau care se așteaptă din partea dumneavoastră să livrați ceva; sarcinile mai puțin importante pot ocupa poziții superioare pe lista de priorități dacă sunt stabilite de directorul executiv sau de un client important.

- Urgența sarcinii; care sunt termenele limită și ce se va întâmpla dacă ele nu sunt respectate la timp.
 - Eventualele posibilități de prelungire a termenelor limită: modificarea datelor și orelor de începere și de încheiere.
 - Durata fiecărei sarcini; notarea oricăror date cerute sau impuse de începere și de încheiere care nu pot fi modificate.
3. Evaluați de cât timp dispuneți pentru a încheia sarcinile, pe lângă activitățile de rutină pe care trebuie să le executați. De asemenea, evaluați ce resurse (de pildă, propriul dumneavoastră personal) sunt disponibile pentru a efectua activitatea.
 4. Întocmiți o listă provizorie de priorități, făcând referire la criteriile de semnificație, importanță și urgență enumerate la punctul (2) de mai sus.
 5. Evaluați posibilitatea de a introduce în timpul disponibil acest grafic temporal cu priorități de lucru. Dacă se dovedește dificil, atribuiți o prioritate mai redusă sarcinilor autoimpuse și concentrați-vă asupra celor importante. Negociați amânarea datelor de încheiere sau de livrare, atunci când este posibil, iar dacă aveți succes, coborâți sarcina respectivă pe lista de priorități.
 6. Finalizați lista de priorități și eșalonați în concordanță activitatea pe care o aveți de efectuat (sau pe care ar trebui să-i convingeți pe alții s-o efectueze).

Privită în felul acesta, pas cu pas, stabilirea de priorități pare o sarcină formidabilă, dar managerii cu experiență trec prin toate aceste etape aproape în mod subconștient, deși sistematic, ori de câte ori se confruntă cu un volum masiv de muncă sau cu priorități conflictuale. Mulți oameni se mulțumesc pur și simplu să scrie o listă cu „lucruri de făcut“ la începutul săptămânii sau să examineze rapid, mintal, aspectele descrise în succesiunea de șase etape de mai sus și să schițeze notițe despre ordinea în care trebuie abordate.

Cum să rezolvați probleme

PROBLEME ȘI OPORTUNITĂȚI

SE SPUNE adesea că „nu există probleme, doar oportunități”. Desigur acesta nu este un adevăr universal, totuși accentuează ideea că o problemă ar trebui să conducă spre gândire constructivă despre ce trebuie făcut acum, nu spre incriminări. Dacă s-a comis o greșală, trebuie analizate motivele care au dus la ea, pentru a vă asigura că nu se va repeta. Oricum faptul e consumat deja.

Dacă sunteți confruntat cu un flux permanent de probleme, este posibil ca, ocazional, să vă simțiți complet derutat. Toți ne simțim uneori așa.

ÎMBUNĂTĂȚIREA APTITUDINILOR PERSONALE

Cum vă puteți îmbunătăți capacitatea de a rezolva probleme? Puteți folosi câteva metode de bază.

Îmbunătățirea capacității analitice

Adesea o situație complicată poate fi soluționată prin divizarea întregului în părțile sale componente. O asemenea analiză ar trebui să fie asociată faptelor, deși, așa cum subliniază Peter Drucker, atunci când încercați să înțelegeți cauzele unei probleme puteți fi nevoit să începeți de la o opinie. Chiar dacă le cereți oamenilor să caute mai întâi faptele, ei vor căuta probabil acele fapte care se potrivesc concluziilor la care au ajuns deja.

Opiniile reprezintă un punct de pornire perfect atâta timp cât sunt exprimate prompt în mod deschis și apoi testate față de condițiile reale. Analizați fiecare ipoteză și alegeți părțile care trebuie studiate și testate.

„Legea situației” – logica faptelor și evenimentelor – formulată de Mary Parker Follett (1924) ar trebui să triumfe în cele din urmă. Puteți desigur începe de la o

ipoteză, totuși atunci când o testați folosiți-vă de cei șase slujitori credincioși ai lui Rudyard Kipling:

Sunt șase cei ce m-au învățat
Să știu tot ceea ce știu eu,
Și devotați m-au ajutat
Și mă ajută tot mereu.
Ei se numesc când, pentru ce,
Cum, unde, cine și ce e.¹

Folosiți-vă imaginația

Este posibil ca un răspuns strict rațional la o problemă să nu fie și cel mai bun. Folosiți gândirea laterală, analogiile și brainstormingul pentru a ieși din fâgașe și a imagina o abordare complet nouă.

Păstrați simplitatea

Unul dintre primele principii ale logicii este cunoscut ca briciul lui Occam. El afirmă că „entitățile nu trebuie multiplicare inutil”. Asta înseamnă să credeți întotdeauna în cea mai simplă dintre mai multe explicații.

Implementarea

O problemă nu poate fi considerată rezolvată până n-a fost implementată decizia. Gândiți-vă cu atenție nu numai la felul în care trebuie făcut ceva (de către cine, cu ce resurse și până când), ci și la impactul acțiunii asupra persoanelor afectate și la gradul în care ele vor coopera. Dacă impuneți o soluție, veți obține o cooperare mai redusă. Metoda optimă este de a aranja lucrurile astfel încât toți să ajungă de comun acord la o soluție agreată cu sinceritate ca fiind cea mai adecvată situației (din nou, legea situației).

TEHNICI DE REZOLVARE A PROBLEMELOR

Rezolvarea eficientă a problemelor necesită următoarele etape:

1. *Definiți situația.* Stabiliți ce n-a mers bine sau ce este pe punctul de a nu merge bine.
2. *Specificați obiectivele.* Definiți ce intenționați să realizați acum sau în viitor, pe măsură ce abordați o problemă actuală sau potențială sau o modificare a circumstanțelor.

¹ Din *Simple povești*, Ed. Regis Group (n. trad.).

3. *Formulați ipoteze.* Dacă aveți o problemă, formulați ipoteze despre cauza ei.
4. *Obțineți faptele.* Pentru a asigura o bază de testare a ipotezelor și dezvoltarea posibilelor cursuri de acțiune, aflați ce se întâmplă acum și/sau ce este probabil să se întâmple în viitor. Dacă sunt implicați mai multe persoane, aflați toate versiunile lor și, când este posibil, consultați și terți. Obțineți dovezi scrise ori de câte ori este relevant. Nu vă bizuiți pe auzite.
Definiți ce ar trebui să se întâmple din punctul de vedere al politicilor, procedurilor sau rezultatelor și comparați cu ce se întâmplă în realitate. Încercați să înțelegeți atitudinile și motivațiile celor afectați. Nu uitați că oamenii vor vedea ce s-a întâmplat sau se întâmplă din punctul de vedere al propriei lor poziții (cadrul lor de referință). Obțineți informații despre limitări interne sau externe ce afectează situația.
5. *Analizați faptele.* Determinați ce este relevant și ce este irelevant. Stabiliți cauza sau cauzele problemei. Nu fiți ispitit să vă concentrați asupra simptomelor, în loc să vă focalizați asupra cauzelor. „Scormoniți“ în ceea ce se găsește în spatele problemei. Atunci când analizați evenimente viitoare, încercați o evaluare realistă din punctul de vedere al tendințelor existente atât în interiorul, cât și în exteriorul companiei. Aveți totuși grijă să nu vă complăceți în extrapolări brute. Țineți seama de diverșii factori organizaționali și de mediu interni și externi ce pot afecta dezvoltări viitoare.

Cum să oferiți feedback

PENTRU a continua munca de calitate sau pentru a înțelege ce trebuie să întreprindă pentru a o îmbunătăți, oamenii trebuie să știe cât de bine se descurcă. Prin feedback, ei acționează și învață cât de eficientă le-a fost acțiunea și completează bucla de feedback, efectuând corecții ale comportamentului lor pe baza informațiilor pe care le-au primit.

În mod ideal, feedbackul ar trebui încorporat în slujbă. Indivizii ar trebui să țină evidența acțiunilor lor, astfel încât să poată iniția rapid acțiuni corective. Lucrul acesta nu este însă întotdeauna fezabil și managerul are responsabilitatea asigurării feedbackului. Aceasta se poate face cu regularitate și mai ales după ce a fost îndeplinită o sarcină specifică sau a fost încheiat un proiect. De asemenea, feedbackul poate fi oferit în ședințele oficiale de bilanț al performanțelor.

Țelul feedbackului

Țelul feedbackului este de a asigura informații care le vor permite indivizilor să înțeleagă cât de bine s-au descurcat și cât de eficient le-a fost comportamentul. Feedbackul ar trebui să promoveze această înțelegere, pentru ca să poată fi întreprinse acțiunile cuvenite. Acestea pot fi de tip corectiv, când feedbackul a indicat că ceva n-a mers bine, sau de tip constructiv, când se pot întreprinde acțiuni care să exploateze optim oportunitățile oferite de feedback. În acest al doilea caz, feedbackul acționează ca o consolidare și feedbackul constructiv poate fi un factor puternic de motivație, deoarece constituie o recunoaștere a realizării.

OFERIREA feedbackului

Feedbackul ar trebui să se bazeze pe fapte, nu pe judecăți subiective. Zece linii directe pentru oferirea de feedback sunt:

1. *Încorporați feedbackul în slujbă.* Pentru a fi eficient, feedbackul trebuie încorporat în slujbă. Indivizii sau echipele trebuie să poată afla cu ușurință cum s-au descurcat din informațiile de control care le sunt disponibile imediat. Dacă feedbackul nu poate fi încorporat în slujbă, el ar trebui oferit cât mai repede cu putință, în mod ideal la o zi sau două după încheierea activității.
2. *Oferiți feedback despre evenimente reale.* Feedbackul oferit trebuie să se refere la rezultate reale sau comportament observat, nu să se bazeze pe opinii subiective.
3. *Descrieți, nu formulați judecăți.* Feedbackul trebuie prezentat ca o descriere a ceea ce s-a întâmplat. El nu ar trebui să fie însoțit de formularea unei judecăți.
4. *Referiți-vă la comportamente specifice.* Feedbackul trebuie să fie asociat elementelor specifice de comportament; el nu ar trebui să transmită sentimente sau impresii generale.
5. *Puneți întrebări.* Puneți întrebări în loc să faceți afirmații: „De ce crezi că s-a întâmplat asta?“, „Privind retrospectiv, există altă modalitate în care crezi că ai fi putut aborda situația?“, „Care sunt factorii ce te-au influențat să iei decizia aceasta?“.
6. *Determinați oamenii să rezolve singuri lucrurile.* Încurajați-i pe oameni să ajungă la propriile lor concluzii despre ceea ce ar trebui să facă sau cum ar trebui să se comporte. Puneți întrebări de felul: „Cum crezi că ar trebui să abordezi genul acesta de probleme pe viitor?“, „Cum consideri că ai putea evita să intri din nou în situații similare?“.
7. *Selectați probleme esențiale.* Selectați probleme esențiale și limitați feedbackul la ele. Există o limită a criticilor pe care o persoană le poate accepta. Dacă se exagerează, ușile se zăvorăsc și discuția nu va ajunge nicăieri.
8. *Concentrați-vă.* Concentrați-vă asupra aspectelor performanței pe care le poate îmbunătăți individul. Este o risipă de timp să vă concentrați asupra domeniilor în care individul nu poate face nimic sau doar foarte puțin.
9. *Dovediți înțelegere.* Dacă ceva n-a mers bine, aflați dacă s-a întâmplat așa din cauza unor circumstanțe aflate mai presus de controlul individului și indicați că asemenea situații sunt de înțeles.
10. *Fiiți constructiv.* Feedbackul pozitiv ar trebui să-l depășească pe cel negativ, totuși evitați feedbackul de tip „sandviș“ (bun-rău-bun), deoarece va părea artificial și fals.

Cum să fiți un lider eficient de echipă

IN CALITATE de manager, una dintre sarcinile cele mai importante este de a utiliza optim capacitatea echipei, astfel încât toți membrii ei să acționeze bine laolaltă pentru a oferi niveluri superioare de performanță.

Acest proces esențial al managementului echipei înseamnă că trebuie să clarificați scopul și obiectivele echipei, să vă asigurați că membrii ei lucrează bine laolaltă, să clădiți devotament și încredere în sine, să întăriți aptitudinile colective ale echipei și stilul ei de abordare, să înlăturați obstacolele exterioare impuse și să creați oportunități pentru ca membrii echipei să-și dezvolte aptitudinile și calificările.

Pentru a îndeplini eficient această sarcină, trebuie să înțelegeți:

- Importanța echipei.
- Folosirea echipei cu automanagement.
- Factorii care contribuie la eficiența echipei.
- Ce trebuie făcut pentru a obține o muncă de calitate în echipă.
- Cum să desfășurați bilanțurile de performanță ale echipei.
- Cum să analizați performanța echipei.

IMPORTANȚA ECHIPELOR

Așa cum au definit Katzenbach și Smith (1993):

Echipa este un număr mic de oameni cu aptitudini complementare, care sunt dedicați unui scop comun, unor obiective de performanță și metode pentru care se consideră reciproc răspunzători.

Ei au sugerat că unele dintre principalele caracteristici ale echipelor sunt:

- Echipetele sunt unitățile de bază ale performanței pentru majoritatea companiilor. Ele îmbină aptitudinile, experiența și intuițiile câtorva oameni.

- Munca în echipă se aplică întregii companii, dar și echipelor specifice. Ea reprezintă „un set de valori care încurajează comportamente ca ascultarea și reacționarea cooperantă la puncte terțe de vedere, punând sub semnul întrebării alte puncte de vedere, oferind susținere celor care au nevoie și recunoscând interesele și realizările altora”.
- Echipele sunt create și stimulate de provocări importante și solicitante de performanță.
- Echipele au rezultate mai bune decât indivizii care acționează singuri sau în grupări organizaționale mari, mai ales atunci când performanțele necesită aptitudini multiple, judecăți și experiență.
- Echipele sunt flexibile și răspund la schimbări și solicitări. Ele își pot adapta abordarea față de informații și provocări noi cu mai multă viteză, precizie și eficiență decât o pot face indivizii prinși în păienjenişul conexiunilor organizaționale mai mari.
- Echipele de înaltă performanță investesc mult timp și efort pentru a explora, modela și conveni asupra unui scop care le aparține, atât colectiv, cât și individual. Ele sunt caracterizate printr-o dedicație puternică față de creșterea și succesul lor.

Richard Walton (1985) a comentat că în noua companie bazată pe devotament, echipele, nu indivizii, vor fi adesea unitățile organizaționale responsabile pentru performanță.

Totuși munca în echipă, așa cum a afirmat Peter Wickens (1987): „nu depinde de oamenii care lucrează în grupuri, ci de toți cei care lucrează spre aceleași obiective.” Conceptul de tip Nissan al muncii în echipă, care este citat de Wickens, este exprimat în Principiile Generale ale companiei și subliniază necesitatea de a:

- promova încrederea reciprocă și cooperarea între companie, angajații ei și sindicat.
- recunoaște că toți angajații, indiferent de nivelul la care se află, au de jucat un rol valoros în succesul companiei.
- căuta în mod activ contribuțiile tuturor angajaților pentru sporirea acestor obiective.

Waterman (1988) a observat că munca în echipă „este o treabă delicată; ea necesită ca oamenii să conlucreze spre o serie de obiective sau valori comune. Nu înseamnă că ei sunt întotdeauna de acord asupra modului cel mai bun în care să ajungă la destinație. Când nu sunt de acord, ar trebui să discute, chiar în contradictoriu, despre aceste deosebiri de opinii.”

Richard Pascale (1990) a subliniat acest punct, atunci când a scris că firmele de succes pot folosi conflictul pentru a rămâne în frunte: „Suntem aproape întotdeauna mai bine sluiți când conflictul iese la suprafață și este canalizat, nu suprimat.” Munca

În echipă nu ar trebui să ducă la un climat „bland” într-o companie în care nu se întâmplă niciodată nimic nou sau provocator. Este foarte bine să fiți „o familie mare și fericită”, dar lucrul acesta poate fi dezastruos dacă dă naștere automulțumirii și sentimentului confortabil că spiritul de familie joacă rolul principal indiferent ce s-ar întâmpla în lumea exterioară.

ECHIPLELE CU AUTOMANAGEMENT

Tom Peters (1988) susține cu tărie folosirea echipelor cu automanagement. El îl numește „principiul mic în mare” și afirmă că dacă o companie este clădită în jurul echipelor rezultatul va fi „concentrare îmbunătățită, orientare, spirit de inovare și devotament individual”.

În mod tipic o echipă cu automanagement are următoarele caracteristici:

- Echipa poate fi destul de mare: 12–15 membri sau chiar mai mult, în funcție de munca implicată, cu un lider de echipă.
- Liderii de echipă răspund pentru realizarea obiectivelor de tip termene, calități, costuri și dezvoltarea oamenilor și în același timp sunt responsabili pentru „managementul de graniță” pentru grupurile lor, adică asociindu-se mai mult managerilor de rang înalt, personalului de susținere și contactelor externe și lucrând cu alte grupuri.
- Rolul liderilor de echipă rămâne totuși în primul rând de a acționa în calitate de coordonatori și inițiatori/mediatori; stilul lor este de așteptat să fie mai degrabă susținător și participativ, decât direct.
- Echipa este foarte autonomă și responsabilă într-un grad ridicat pentru activitatea de planificare și eșalonare, rezolvarea problemelor, dezvoltarea propriilor săi indicatori de performanță și stabilirea și monitorizarea performanțelor sale și a standardelor de calitate.
- Specializarea pe post este minimizată, membrii echipei dețin mai multe aptitudini, operează flexibil în interiorul grupului și sarcinile sunt alternate între ei.
- Echipa se întâlnește în grup cel puțin o dată pe săptămână.
- Eficiența ca membru al echipei este un criteriu major de performanță în evaluări.
- Pot fi oferite unele forme de plată în echipă, asociate performanțelor grupului.
- Echipa este încurajată să dezvolte idei noi pentru îmbunătățirea performanțelor – premiile pentru sugestii sunt bazate pe echipă.

EFICIENȚA ECHYPEI

Într-o echipă eficientă este probabil ca structura, conducerea și metodele de operare să fie relevante cerințelor sarcinii ce trebuie îndeplinită. Va exista devotament

față de sarcina întregului grup și oamenii vor fi grupați laolaltă într-un mod care să asigure asocierea lor reciprocă prin cerințele de performanță și interdependență ale sarcinii.

Obiectivul este clar într-o echipă eficientă și membrii ei simt că sarcina este importantă, atât pentru ei, cât și pentru companie. Potrivit lui Douglas McGregor (1960), principalele trăsături ale unei echipe creative ce funcționează bine sunt:

1. Atmosfera este în general neprotocolară, confortabilă și relaxată.
2. Există multe discuții la care inițial iau parte toți, dar acestea rămân legate de sarcina grupului.
3. Sarcina sau obiectivul echipei sunt complet înțelese și acceptate de membri. Discuțiile libere despre obiectiv există până la un moment dat, până ce a fost formulat astfel încât membrii echipei să i se poată dedica.
4. Membrii se ascultă reciproc. Orice idee este luată în seamă. Oamenii nu par să se teamă de a fi considerați naivi fiindcă oferă o idee creativă, chiar dacă aceasta pare destul de exagerată.
5. Există dezacorduri. Acestea nu sunt suprimate sau neluate în seamă prin acțiuni premature ale echipei. Motivele sunt examinate cu atenție, iar echipa caută să le rezolve, în loc să-i domine pe cei cu alte opinii.
6. La cele mai multe decizii se ajunge prin consens, în care este clar că toți sunt de aceeași părere și doresc să urmeze direcția stabilită. Votarea oficială este redusă la minimum; echipa nu acceptă o majoritate simplă ca bază adecvată.
7. Criticile sunt frecvente, oneste și relativ destinse. Există puține dovezi de atacuri personale, fie fățișe, fie indirecte.
8. Oamenii sunt liberi în a-și exprima sentimentele, dar și ideile, atât asupra problemei, cât și asupra operațiilor grupului.
9. Când se întreprinde acțiunea, sunt stabilite și acceptate sarcini clare.
10. Liderul echipei nu o domină și nici echipa nu i se supune în mod nejustificat. Există puține dovezi ale unei lupte pentru putere în funcționarea echipei. Problema nu este cine controlează, ci cum se va obține rezultatul dorit.

ZECE LUCRURI CE TREBUIE FĂCUTE PENTRU OBTINEREA UNEI MUNCİ BUNE ÎN ECHIPĂ

1. Stabiliți imediat gradul de urgență și direcția de acțiune.
2. Bazându-vă pe aptitudinile și potențialul de aptitudini, selectați membrii care pot lucra bine cu alții, dar în același timp sunt capabili să acționeze pe cont propriu când este necesar.
3. Fiți mai cu seamă atent la primele ședințe și acțiuni.

4. Stabiliți imediat sarcini și obiective orientate spre performanță, incluzând suprapunerea sau întrecerea obiectivelor pentru cei care trebuie să lucreze împreună. Acestea vor lua forma de ținte ce trebuie atinse sau proiecte ce trebuie completate prin acțiuni comune.
5. Evaluați performanțele oamenilor nu numai pe baza rezultatelor pe care le obțin, ci și pe măsura în care sunt buni membri de echipă. Recunoașteți-i și recompensați-i pe cei care au lucrat bine în echipe (folosind atunci când este cazul bonificațiile pentru echipă), ținând seama de faptul că a face parte dintr-o echipă cu performanțe însemnate poate fi în sine o răsplată.
6. Încurajați-i pe oameni să clădească rețele; rezultatele sunt obținute în companii, dar și în lumea exterioară, ținând seama de persoanele pe care le cunoașteți și de ceea ce cunoașteți.
7. Înființați echipe de proiecte interdepartamentale care dețin informarea necesară pentru a începe lucrul.
8. Descrieți și considerați compania ca pe un sistem de echipe interconectate ce sunt unite printr-un țel comun. Nu puneți accentul pe ierarhizare. Desființați granițele departamentale dacă acestea vă stau în cale, totuși nu vă alarmați dacă există dezacorduri; nu uitați de valoarea conflictului *constructiv*.
9. Țineți ședințe speciale „în afara serviciului” pentru echipele de lucru, astfel încât ele să se poată întâlni și explora probleme fără presiunile sarcinilor cotidiene.
10. Folosiți programele de instruire pentru a clădi relații. Adesea relațiile pot fi un rezultat mai benefic al unui curs decât sporirea aptitudinilor sau cunoștințelor care a fost obiectivul aparent și evident al cursului respectiv. Folosiți clădirea echipelor și instruirea interactivă a aptitudinilor pentru a suplimenta celelalte metode. Cu toate acestea, nu vă bazați pe efectul lor, decât dacă mesajele pe care le transmit sunt coerente cu valorile și cultura companiei.

BILANȚURILE PERFORMANȚELOR ECHYPEI

Ședințele de bilanț ale performanțelor echipei analizează și evaluează feedbackul și informațiile de control asupra realizărilor lor comune din punctul de vedere al obiectivelor și planurilor de muncă.

Ordinea de zi pentru o asemenea ședință poate fi:

1. Feedbackul general – bilanț:

- Progresul global al echipei.
- Problemele generale pe care le-a întâmpinat echipa și care au determinat dificultăți sau întârzierea progresului.
- Ajutoare și bariere generale în operarea eficientă a echipei.

2. Bilanțul muncii

- Cât de bine a funcționat echipa (mai jos este prezentată o listă de control pentru analizarea performanței echipei).
- Trecerea în revistă a contribuțiilor individuale aduse de fiecare membru al echipei.
- Discutarea oricăror probleme noi întâlnite de membrii echipei.

3. Rezolvarea problemelor în grup

- Analiza motivelor pentru orice probleme majore.
- Convenirea pașilor ce trebuie efectuați pentru soluționarea sau pentru evitarea recurenței problemelor în viitor.

4. Actualizarea obiectivelor și planurilor de muncă

- Trecerea în revistă a noilor cerințe, oportunități sau pericole.
- Corectarea și actualizarea obiectivelor și planurilor de muncă.

LISTĂ DE CONTROL PENTRU ANALIZAREA PERFORMANTELOR ECHYPEI

1. Cât de bine lucrăm împreună?
2. Contribuie toată lumea?
3. Cât de eficient este condusă echipa?
4. Cât de pricepuți suntem în analizarea problemelor?
5. Cât de fermi suntem?
6. Cât de pricepuți suntem în inițierea acțiunilor?
7. Ne concentrăm suficient asupra problemelor prioritare?
8. Ne irosim timpul cu probleme neînsemnate?
9. În ce măsură oamenii pot spune ceea ce gândesc fără a fi „desființați” de alți membri ai echipei?
10. Dacă există un conflict, este exprimat în mod deschis și se referă la probleme sau la personalitățile oamenilor?

LUCRUL ÎN ECHIPĂ LA DUTTON ENGINEERING

Lucrul în echipă la Dutton Engineering se desfășoară sub forma unor grupuri de câte aproximativ zece angajați cu aptitudini multiple, care se ocupă de o sarcină de la început până la sfârșit. Aceasta permite membrilor echipei să se apropie mai mult de clienți și îi ajută să-și îmbunătățească produsul. De-a lungul timpului, echipele au început să aibă automanagement. Fiecare echipă este practic o mică afacere

autonomă. Membrii lor au fost instruiți în contabilitate primară, astfel încât își pot stabili și monitoriza propriile bugete. Prețurile sunt oferite clienților de către echipă, care este responsabilă de realizarea sarcinii în cadrul bugetului respectiv. Fiecare echipă primește un raport lunar asupra comenzilor îndeplinite, care detaliază costul materialelor, muncii și alte cheltuieli auxiliare, precum și dacă a înregistrat sau nu profit. Dacă activitatea și-a depășit bugetul, atunci echipa trebuie să conceapă căi de îmbunătățire a procesului, astfel încât activitatea să fie profitabilă data viitoare. În cazul în care clienții sunt cei răspunzători pentru depășirile de costuri (de exemplu, din cauza faptului că au modificat specificațiile), tot echipa este cea care trebuie să revină și să solicite mai mulți bani.

Compania are totuși o cultură de tipul „fără țap ispășitor“, ceea ce înseamnă că angajații nu sunt penalizați dacă un proiect își depășește bugetul. Așa cum subliniază Tina Mason, managerul de afaceri al companiei:

Controlul a fost înlocuit cu responsabilitatea. Dacă le cereți oamenilor să ia decizii, atunci este foarte important să-i susțineți când lucrurile merg prost, deoarece în caz contrar, ei nu vor mai lua nicio decizie niciodată... când lucrurile merg strună, și ocazional se întâmplă așa, noi le tratăm ca pe o experiență de învățare. Întrebăm „Ce n-a mers bine?“, nu „A cui este vina?“. Nu căutăm țapi ispășitori. Cheia este să procedăm mai bine data viitoare, astfel încât să nu repetăm greșeala.

Superiorii au fost înlocuiți cu lideri de echipă, al căror rol este de a acționa ca „îndrumători“. După cum spune Tina Mason: „Sarcina unui lider de echipă ar trebui să fie de a ușura progresul, nu de a juca rolul lui Superman și a le spune tuturor ce trebuie să facă.“ Liderii de echipă trebuie să fie persoane care să comunice bine, care pot obține tot ce este mai bun de la angajații lor și care încurajează o filozofie de tip „pune-ți creierul la treabă“ printre lucrătorii care au fost instruiți anterior „să muncească, nu să gândească“. Liderii de echipă au primit instruire care să-i ajute să obțină tot ce este mai bun de la membrii echipei lor.

Cum să gândeți clar

GÂNDIREA clară este gândire logică. Este un proces de raționare prin care o judecată rezultă din alta și concluziile corecte sunt deduse din dovezi. Gândirea clară este analitică: cernerea informațiilor, selectarea datelor relevante, stabilirea și dovedirea relațiilor.

Dacă spuneți despre niște oameni că sunt logici, vă referiți la faptul că ei fac deducții raționale – concluziile lor pot fi dovedite prin referire la datele utilizate pentru a le susține. Ei evită argumentele necorespunzător fondate și tendențioase, generalizările și datele lipsite de relevanță. Lanțul lor de raționare este limpede, obiectiv și bazat pe fapte relevante.

Gândirea clară – o abordare logică a rezolvării de probleme, luării de decizii și susținerii cazurilor – este un atribut esențial al unui manager eficient. Aceasta nu înseamnă totuși că este unicul tip de gândire. Edward de Bono a susținut o argumentație incontestabilă pentru gândirea laterală (creativă) ca proces necesar pentru a fi folosit de către managerii inovatori alături de șablonul de gândire vertical, sau logic, tradițional. Totuși o gândire logică continuă să fie o cerință esențială.

Un alt atribut al unui bun manager este capacitatea de argumenta convingător și de a detecta erorile din raționamentele altora. Pentru a gândi clar și a argumenta bine, trebuie să înțelegeți mai întâi cum să dezvoltați o propunere sau un caz pornind de la principiile de bază, în al doilea rând cum să vă testați propunerea, iar în al treilea rând cum să evitați folosirea de argumente eronate și cum să semnalati erorile altora.

DEZVOLTAREA UNEI PROPUNERI

Prima regulă este să „obțineți datele“. Acesta este punctul de pornire pentru gândirea clară. Datele trebuie să fie relevante pentru problema în chestiune. Dacă se întreprind comparații, trebuie comparate elemente de același tip. Tendințele trebuie

asociate unei baze de date corespunzătoare și, dacă sunt comparate între ele, trebuie utilizată aceeași bază de comparație. Tratați opiniile cu precauție până ce sunt susținute de dovezi. Evitați analiza superficială a datelor de suprafață. „Săpați” adânc. Nu considerați nimic înțeles de la sine. Cerneți dovezile și lăsați la o parte tot ce este lipsit de relevanță.

Concluziile dumneavoastră trebuie să rezulte *direct* din date. Pe cât posibil, conexiunea dintre date și concluzie trebuie să se dovedească justificată pe baza unei experiențe sau informații verificabile și relevante referitoare la relații similare ce există altundeva.

Dacă, așa cum este probabil, din date pot fi deduse mai multe concluzii, trebuie să le testați pe toate pentru a stabili care anume rezultă cel mai clar din dovezi, din punctul de vedere al experienței. Nu este totuși recomandabil să afirmați „este evident” sau „este de bun simț”. Trebuie să oferiți dovezile ce demonstrează că este rațională concluzia și trebuie să precizați conceptul vag de bun simț în funcție de datele și experiențele pe care se bazează. Descartes a afirmat: „Bunul simț este cel mai bine împărțit în lume, fiindcă toți oamenii sunt convinși că au destul.”

TESTAREA PROPUNERILOR

În *Thinking to Some Purpose* (Gândind cu scop), Susan Stebbing (1959) a scris: „Suntem mulțumiți să acceptăm fără a testa orice opinie care se potrivește cu prejudecățile noastre și al cărei adevăr este necesar pentru satisfacerea dorințelor noastre”. Gândirea clară trebuie să evite această capcană.

Atunci când formulăm o propunere sau opinie, generalizăm din ce s-a observat – analiza sau experiența noastră – și concluzionăm ce nu s-a observat. De asemenea ne referim la mărturii: observațiile și experiența altor persoane.

Dacă propunerea sau opinia dumneavoastră rezultă dintr-o generalizare bazată pe dovezi particulare, ar trebui s-o testați, răspunzând la următoarele întrebări:

- Sfera investigației a fost suficient de cuprinzătoare?
- Dovezile sunt reprezentative, sau au fost selectate pentru a susține un punct de vedere specific?
- Există dovezi contradictorii care n-au fost examinate?
- Propunerea sau opinia respectivă intră în conflict cu alte opinii pentru care avem temeiuri la fel de bune?
- Dacă există opinii conflictuale sau dovezi contradictorii, acestea au fost testate prin comparație cu propunerea originală?
- Este posibil ca dovezile sau mărturiile să ducă la alte concluzii la fel de valide?
- Există alți factori de care nu s-a ținut seama și care ar fi putut să influențeze dovezile și, ca atare, concluzia?

Dacă opinia dumneavoastră este bazată pe mărturii, ar trebui să testați autenticitatea acestora, relevanța pentru problema respectivă și dacă opinia dumneavoastră rezultă logic sau nu din dovezi, adică dacă poate fi deduse rațional din datele existente.

ARGUMENTE ERONATE ȘI ÎNȘELĂTOARE

Eroarea este o formă incorectă de argumentare care duce la o greșeală în raționare sau la o impresie înșelătoare. Principalele erori ce trebuie evitate sau depistate în argumentele altora sunt:

- Declarațiile prea generale
- Gândirea superficial rezumată
- Pledoariile speciale
- Simplificarea exagerată
- Ajungerea la concluzii false
- „Cerșirea” întrebării
- Analogia falsă
- Utilizarea ambiguă a cuvintelor
- Raționamentul fals

Toate sunt prezentate pe scurt în continuare.

Declarațiile prea generale

În dorința noastră pentru certitudine și pentru a ne impune opinia, ne complăcem adesea în declarații prea generale. Uneori după aceea le repetăm tot mai sonor și mai furios, pentru a ne convinge oponentul. Dacă o facem suficient de frecvent și suficient de convingător, ne putem chiar autoamăgi.

S-a spus că „nu-i nicicând corect, nu-i nicicând înțelept, nu-i nicicând sigur să generalizăm”. Dar aceasta este o generalizare în sine. Metoda științifică se bazează pe generalizări. Ele pot fi valide dacă sunt deduse corect din dovezi adecvate, relevante și demne de încredere.

Generalizările sunt fără efect când au fost produse prin supra-simplificarea faptelor sau prin selectarea dovezilor favorabile unui argument, simultan cu ignorarea celor care sunt în conflict cu acesta. Forma clasică a unei generalizări eronate este argumentul potrivit căruia dacă un fragment din A este B, atunci întregul A trebuie să fie B. În mod frecvent oamenii spun că A este B, când ei știu doar că *un fragment* din A este B sau, în cel mai bun caz, A *tinde* să fie B. Argumentul este înșelător, dacă nu se admit cuvintele „un fragment” sau „tinde”.

Multe dintre erorile examinate mai jos sunt cazuri speciale de generalizare nesigură, simptomul cel mai comun de raționament fals.

Gândirea superficial rezumată

Gândirea superficial rezumată se face atunci când argumentăm prin folosirea de sloganuri și lozinci, când extindem o afirmație în mod nejustificat.

Atunci când propunem sau când acționăm, este firesc să creăm opinii sigure pe sine despre chestiuni complicate. Și este la fel de firesc să comprimăm aceste opinii într-o singură frază sau idee. Este însă periculos să acceptăm declarații comprimate care ne scutesc de neacazul gândirii. Acestea sunt acceptabile doar dacă au fost precedate de o examinare recentă.

Pledoariile speciale

Dacă cineva vă spune „toți știu că“, „este evident că“ sau „în mod indiscutabil este adevărat că“, puteți fi sigur că el consideră de la sine înțeles ceea ce va afirma.

Recurgem la pledoariile speciale atunci când insistăm asupra propriului nostru caz și nu izbutim să înțelegem că pot exista și alte puncte de vedere, alte moduri de examinare a chestiunii. Pledoariile speciale apar atunci când nu ne putem detașa de propriile noastre circumstanțe. Adesea ne poticnim fiindcă uităm că ceea ce este adevărat despre unul dintre noi este la fel de adevărat și despre alții aflați în aceeași situație.

O protecție împotriva acestei greșeli este de a schimba *tu* în *eu*. În felul acesta, *eu* cred că tu nu poți vedea ce se află drept în fața nasului tău; *tu* crezi că eu nu pot vedea dincolo de ochelarii mei de cal. O regulă care pare să fie robustă când eu ți-o aplic ție poate părea nesatisfăcătoare când tu îmi ceri să mi-o aplic mie.

Desigur, examinarea prea îndelungată a altor puncte de vedere este rețeta sigură a indeciziei. Nu toate întrebările au în mod necesar câte două aspecte și chiar dacă au, în cele din urmă – și adesea repede – va trebui să vă decideți ferm pentru o tabără sau alta. Dar înainte de a face asta, verificați dacă nu sunt valide celelalte puncte de vedere sau abordări alternative și țineți seama de ele.

Simplificarea exagerată

Simplificarea exagerată este o formă specială de gândire superficial rezumată sau de pledoarii speciale. Ea apare frecvent într-o formă pe care Susan Stebbing o denumeste „eroarea de tip fie alb, fie negru“, greșeala de a solicita trasarea unei linii distincte, deși de fapt nicio astfel de linie nu poate fi trasată. De exemplu, nu putem cere trasarea unei distincții clare între sănătos și nebun sau între inteligent și obtuz. Predispoziția noastră spre comiterea acestei erori poate fi exploatată de un oponent lipsit de onestitate, care insistă să definim precis ce nu permite o asemenea definiție.

Ajungerea la concluzii false

Una dintre erorile cele mai prevalente este formarea opiniei că deoarece *unii* sunt sau pot fi, atunci *toți* sunt. O afirmație despre câteva cazuri este deformată într-o afirmație despre toate cazurile. Concluzia nu urmează premisa.

Forma cea mai comună a acestei erori este „mediul nedistribuit”, așa cum îl numesc logicienii, care se referă la silogismul tradițional ce constă din trei judecăți (majoră, minoră și conclusivă; sau premisă, termen mediu și concluzie).

Un silogism valid are următoarea formă:

Premisă: Toate vacile sunt patrupede.

Termen mediu: Toate patrupedele sunt vertebrate.

Concluzie: Prin urmare, toate vacile sunt vertebrate.

Acest lucru poate fi reprezentat ca:

Premisă: Toate A sunt B.

Termen mediu: Toate B sunt C.

Concluzie: Prin urmare, toate A sunt C.

Este logic. Termenul mediu este complet distribuit. Tot ce se aplică lui A se aplică și lui B, tot ce se aplică lui B se aplică de asemenea lui C, așadar tot ce se aplică lui A trebuie să se aplice lui C.

Un silogism invalid ar avea următoarea formă:

Toate vacile sunt patrupede.

Toți catării sunt patrupezi.

Prin urmare, toate vacile sunt catări.

Acest lucru poate fi reprezentat ca:

Toate A sunt B.

Toate C sunt B.

Prin urmare, toate A sunt C.

Concluzia este falsă deoarece, deși tot ce se aplică lui A și C se aplică de asemenea lui B, în relația lui A și C cu B nu există nimic care să-i conecteze laolaltă pe A și C.

Diferența între silogismele adevărate și false poate fi ilustrată în figura 48.1.

În silogismul fals, A și C pot fi destul de distincte, deși rămân conținute în B. A le conecta laolaltă înseamnă a se trece de dovezile originale. Fiindcă două obiecte A și B sunt asociate cu alt obiect, C, nu înseamnă *în mod necesar* că sunt asociate între ele. În formularea argumentelor tragem prea frecvent concluzia pripită că *unii* înseamnă *toți*.

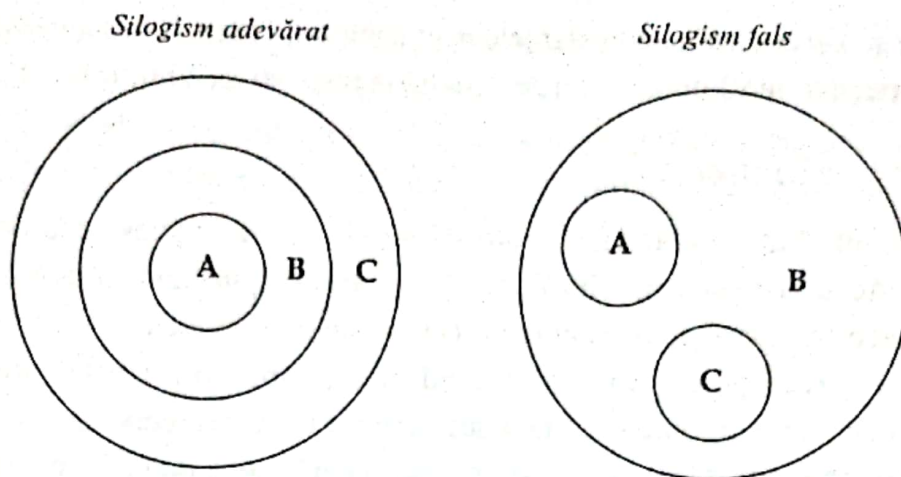


Figura 48.1. Diferența între silogisme adevărate și false

Acceptul ca o concluzie să treacă de dovezi poate lua de asemenea forma presupunerii că deoarece suntem conștienți de efect (*consecința*), cunoaștem de asemenea și cauza (*antecedentul*). Totuși această ipoteză poate fi incorectă. Un efect poate avea multe cauze diferite. Eroarea consecinței, așa cum este ea formulată, poate fi ilustrată de următorul exemplu:

Dacă fata va câștiga loteria, va merge în Indiile de Vest.

Fata a mers în Indiile de Vest.

Prin urmare, fata a câștigat la loterie.

adică

Dacă P atunci Q,

Q

Prin urmare P.

Există însă multe alte motive pentru care fata poate să fi mers în Indiile de Vest, în afară de câștigarea loteriei. O concluzie clară poate fi trasă numai în cazul în care cauza este direct asociată efectului, astfel:

Dacă fata va câștiga la loterie, va merge în Indiile de Vest.

Fata a câștigat la loterie.

Prin urmare, fata va merge în Indiile de Vest.

adică

Dacă P atunci Q,

P

Prin urmare Q.

Un pericol suplimentar în tragerea de concluzii din dovezi, este de a uita faptul că circumstanțele pot să modifice cauzele. Ceea ce s-a petrecut în trecut nu se va repeta

în mod necesar, decât dacă circumstanțele sunt aceleași. Puteți fi în stare să deduceți ceva din istorie, dar nu vă puteți baza pe concluzia respectivă. Vremurile se schimbă.

„Cerșirea” întrebării

Cerșim întrebarea atunci când considerăm de la sine înțeles ceva ce n-a fost încă dovedit. Aceasta poate lua forma acceptării ideii în dispută fără motive suficiente; ceea ce logicienii numesc *petitio principii* (raționament circular).

Dacă remarcați pe cineva considerând indiscutabilă o premisă care nu este conținută în concluzie, trebuie să puneți sub semnul întrebării concluzia și să cereți informație despre premisele pe care este bazată. După aceea puteți să evaluați dacă concluzia rezultă sau nu în mod logic din premisele respective.

Punerea concluziilor sub semnul întrebării este o parte necesară a gândirii clare. Ar trebui de asemenea să vă puneți sub semnul întrebării propriile concluzii, ca și pe ale altora.

Analogia falsă

Analogia formează temelia unei părți importante din gândirea noastră. Observăm că două cazuri seamănă între ele din anumite puncte de vedere și apoi conchidem o extensie a asemănării. Analogiile ajută de asemenea la înțelegerea unui subiect nefamiliar.

Analogiile pot fi utilizate în mod fals ca argumente puternice, fără nicio dovadă evidentă. Doar pentru că A este B, unde ambele sunt realități familiare, nu înseamnă că X este Y, unde X și Y sunt nefamiliare sau abstracte. Atunci când argumentăm pe baza analogiei, afirmăm că dacă:

x are proprietățile p1, p2, p3 și f, iar
y are proprietățile p1, p2 și p3, atunci
y are de asemenea și proprietatea f.

Accasta ar putea să fie adevărat, cu condiția ca y să nu aibă o proprietate incompatibilă cu f, caz în care argumentul este greșit.

Analogiile pot fi utilizate pentru a sugera o concluzie, dar n-o pot stabili. Ele nu pot fi împinse prea departe și uneori relevanța lor este mai degrabă aparentă decât reală.

Folosiți argumentarea prin analogie pentru a vă ajuta în susținerea unui caz, dar nu vă bazați pe ea. Nu permiteți nimănui să-și impună punctul de vedere prin analogii forțate. Ele trebuie testate și relevanța lor trebuie dovedită.

Utilizarea ambiguă a cuvintelor

Abordarea de tip Lewis Carroll – „Când folosesc un cuvânt, acesta înseamnă exact ceea ce aleg eu să însemne, nici mai mult, nici mai puțin” – este un truc favorit

ale celor care intenționează să amăgească. Oamenii folosesc cuvinte care cerșesc întrebarea, adică definesc un cuvânt într-un mod special care le susține argumentația. Ei modifică înțelesul cuvintelor în diferite contexte; pot alege cuvinte care au același înțeles relativ, dar care arată aprobare sau dezaprobare. O binecunoscută maximă afirmă despre cuvântul „ferm” că poate fi folosit în modul următor în conjugarea verbului „a fi”: „Eu sunt ferm, tu ești încăpățânat, el este căpos.”

Altercația

„Dimpotrivă”, urmă Tweedledee, „dacă ar fi așa, putea să fie; iar dacă ar fi fost așa, ar fi fost; dar, cum nu e, nu e. Asta e logic.”¹

Raționamentul fals nu-i chiar atât de rău, dar poate induce la fel de mult în eroare. El include șiretlicuri polemice ca:

- Selectarea dovezilor favorabile unei controverse, simultan cu ignorarea celor care intră în conflict cu ea.
- Deformarea unui argument al oponentului, astfel încât să însemne cu totul altceva decât se intenționa: a pune cuvintele în gura altcuiva.
- Abaterea oponentului, aruncând asupra lui povara de a dovedi ceva ce n-a susținut.
- Ignorarea deliberată a problemei în dispută.
- Introducerea de chestiuni irelevante în argumentație.
- Reiterarea problemelor negate și ignorarea celor care au fost impuse.

¹ Din *Alice în țara oglinzilor* de Lewis Carroll, Ed. Regis. (n. trad.)

Cum pot merge lucrurile rău și cum să le îndreptați

LUCRURILE pot merge rău fie din cauza unor evenimente aflate mai presus de controlul dumneavoastră, fie din cauza incompetenței. Este dificil și foarte rar pentru cineva să admită că este incompetent și tocmai de aceea lucrurile o iau razna cel mai frecvent. Din acest motiv este util să știți câte ceva despre cauzele incompetenței, pentru ca să le puteți îndrepta. Ar trebui de asemenea să învățați despre detectarea și remediarea necazurilor, pentru a putea aborda problemele, indiferent dacă vi se datorează sau nu. Cândva, Theodore Roosevelt a spus: „Faceți ce puteți, cu ceea ce aveți, acolo unde sunteți.” Necazul este că oamenii nu urmează întotdeauna acest sfat. Lucrurile merg rău deoarece oamenii fac mai puțin decât sunt capabili, își utilizează greșit resursele sau aleg un loc ori un moment nepotrivit în care s-o facă. Situațiile sunt judecate greșit și sunt alese direcții greșite.

Studii de INCOMPETENȚĂ

Există două analize interesante ale incompetenței, care, dacă sunt studiate, vor oferi unele indicii despre felul în care să evitați ori cel puțin să minimizați greșelile. Prima dintre ele este *The Peter Principle (Principiul lui Peter)* scrisă de dr. Lawrence J. Peter (1972), iar a doua este *On the Psychology of Military Incompetence* (Despre psihologia incompetenței militare) scrisă de Norman F. Dixon (1979).

Principiul lui Peter

În *Principiul lui Peter*, dr. Lawrence Peter sugerează că indivizii tind să se ridice într-o ierarhie până ce ating nivelul propriei lor incompetențe. Opinia aceasta oarecum pesimistă se bazează pe experiența sa potrivit căreia sistemul încurajează situația respectivă, deoarece oamenilor li se spune că dacă-și îndeplinesc ușor și

eficient sarcinile de muncă înseamnă că postul nu le ridică probleme și ar trebui să avanseze. Pe de altă parte, așa cum spune Peter: „Problema însă este că atunci când întâlnești ceva ce nu poți să faci foarte bine bați pasul pe loc, lucrezi de mântuială, îți frustrezi colegii și erodezi eficiența organizației.”

Principiul lui Peter a fost acceptat ca sintagmă doar pentru că reflectă o problemă fundamentală în evaluarea potențialului. Noi știm, sau credem că știm, despre cineva că este bun în postul său actual. Cunoașterea respectivă garantează însă succesul lui pe următoarea treaptă ierarhică? Poate că da, poate că nu; nu putem fi totuși siguri, fiindcă aptitudinile cerute, de exemplu, unui cercetător științific de clasa I diferă destul de mult de cele necesare liderului unei echipe de cercetare. Calificarea tehnică nu indică în mod necesar o calificare managerială.

Înfrângerea Principiului lui Peter – pentru dumneavoastră

Poate fi înfrânt Principiul lui Peter? Răspunsul este: „Da, însă cu greutate.” De obicei oamenii nu refuză promovările. Dacă le refuză, devin suspecti, fiindcă se consideră că nu sunt alcătuiți „dintr-un material mai dur”. Pe de altă parte este perfect rezonabil să verificați ce anume ar implica promovarea dumneavoastră. Ar trebui să obțineți răspunsuri precise la întrebări despre ce se așteaptă din partea dumneavoastră să realizați, resursele pe care le veți căpăta pentru a vă atinge obiectivele, ca și problemele cu care vă veți confrunta. Dacă apreciați că aceste cerințe nu sunt rezonabile, discutați fișa postului pentru a vedea dacă ele pot fi modificate.

Nu acceptați un post decât dacă sunteți satisfăcut că-i puteți îndeplini cerințele, sau cel puțin că puteți învăța cum s-o faceți într-o perioadă acceptabilă de timp. În mod cât se poate de firesc, vă puteți interesa ce instruire și asistență veți căpăta în etapele inițiale. Dacă predecesorul dumneavoastră a dat greș, vă puteți interesa ce anume n-a mers bine, pentru a putea evita repetarea greșelilor sale.

Înfrângerea Principiului lui Peter – pentru alții

Dacă vă găsiți în situația de a oferi promovare sau un post nou, trebuie să fiți conștient de Principiul lui Peter și de felul în care să-l ocoliți. Trebuie să potriviți capacitățile candidatului la solicitările postului, iar punctul de plecare pentru acest proces trebuie să fie o analiză în profunzime a aptitudinilor necesare. Acestea ar trebui clasificate potrivit acronimului MATCH¹:

1. *Aptitudini manageriale.* Capacitatea de acțiune, conducerea, inspirarea și motivarea oamenilor, clădirea echipei și menținerea moralei, coordonarea

⁴ În limba engleză, „match” înseamnă „a se potrivi”, iar categoriile ce formează acronimul sunt „Managerial, Analytical, Technical/professional, Communications, Human resource management/personal”. (n. trad.)

și direcționarea eforturilor, folosind resurse în mod productiv, și controlarea evenimentelor pentru obținerea rezultatelor cerute.

2. *Aptitudini analitice.* Disecarea problemelor și tragerea concluziilor corecte despre ce se întâmplă și ce ar trebui să se întâmple.
3. *Aptitudini tehnic/profesionale.* Înțelegerea nu numai a tuturor „dedesubturilor” postului, ci și a felului în care să folosiți eficient cunoștințele altor oameni.
4. *Aptitudini de comunicare.* Transmiterea mesajului.
5. *Aptitudini de management al resurselor umane/personalului.* Capacitatea de a convinge, entuziasma și motiva, onestitatea, integritatea, dedicarea.

După ce ați schițat specificațiile, comparați candidatul cu toate criteriile de mai sus. Obțineți dovezi despre performanțele sale în postul actual care să ofere indicații asupra calificării potențiale în aceste domenii. Solicitați informații despre succese și eșecuri și motivele acestora.

Procesul acesta de „potrivire” ar trebui să identifice orice slăbiciuni potențiale pe care după aceea le puteți discuta pentru a decide ajutorul de care are nevoie individul, sub formă de îndrumări, instruiți sau sporirea experienței.

În primele luni monitorizați cu atenție progresul individului. Țelul este de a-i observa din timp tendințele periculoase, pentru a putea fi întreprinse acțiuni rapide de remediere.

Incompetența militară

Norman Dixon sugerează că există două tipuri fundamentale de incompetență militară. În primul grup îi include pe generalii Elphinstone (primul Război Afgan), Raglan (Războiul Crimeei), Butler (Războiul cu Burii) și Percival (Singapore). Toți aceștia au fost oameni blânzi, amabili și pașnici, paralizați de povara luării deciziilor sub focul inamic. Din al doilea grup fac parte persoane ca Haig, Joffre și mai mulți generali din Primul Război Mondial, caracterizați prin ambiție arogantă dublată de o insensibilitate înspăimântătoare față de suferințele altora. Departe de a fi paralizați de necesitatea luării deciziilor, ei au fost activi, dar în moduri prostestți, nesincere, intrigante și lipsite de onestitate. În *Leaders We Deserve* (Conducători pe care-i merităm), Alastair Mant citează exemplul rezultatelor catastrofice obținute în Războiul Crimeei, când un incompetent din primul grup (Raglan) a avut autoritate asupra unuia din al doilea grup (contele de Cardigan, despre care un contemporan afirma că avea „creierul unui cal”).

Elementele incompetenței militare sunt enumerate de Norman Dixon ca fiind:

- Irosirea serioasă de resurse umane.
- Conservatorism fundamental și agățarea de o tradiție învechită sau de succese din trecut.

- Tendința de a respinge sau ignora informații indigeste sau care intră în conflict cu ideile preconcepționale.
- Tendința de a subestima inamicul.
- Indecizia și tendința de a abdica de la rolul factorului de decizie.
- Persistența încăpățânată într-o sarcină dată, în ciuda dovezilor contrare accentuate.
- Incapacitatea de a exploata o situație câștigată și tendința de a schița o amenințare fără a o duce la îndeplinire.
- Incapacitatea de a efectua recunoașteri adecvate.
- Predilecția pentru atacuri frontale, adesea împotriva punctului celui mai tare al inamicului (referire la supraaglomerarea stupidă a piețelor cândva profitabile).
- Convingerea în forța brută, nu în trucurile inteligente.
- Incapacitatea de a folosi surpriza sau amăgirea.
- Excesul de promptitudine în găsirea de țapi ispășitori.
- Suprimarea sau deformarea veștilor de pe front, justificate de obicei ca necesare pentru moral sau securitate.
- Convingerea în forțe mistice – soartă, ghinion etc.

Exemple în toate aceste privințe pot fi găsite în acțiunile sau inacțiunile unor conducători și manageri.

1. *Irosirea resurselor.* Majoritatea fabricilor și birourilor au un exces de angajați, în jur de 10% sau mai mult.
2. *Conservatorism.* „Așa a mers dintotdeauna. Am fost lideri de piață în ultimii 20 de ani, de ce să schimbăm?”
3. *Respingerea informațiilor indigeste.* „Ce ai spus – că ne-am pierdut cota de piață? Nu cred, sondajele astea făcute de la birou sunt întotdeauna imprecise.”
4. *Subestimarea inamicului.* „Ce-i asta? Bloggs & Co. a introdus un produs nou în domeniul nostru. Și crezi că va reprezenta o concurență? Fugi de-aici! Sunt jalnici. N-ar putea prinde nici măcar un melc.”
5. *Indecizie.* „Trebuie să ne mai gândim puțin în privința asta.” „Am nevoie de mai multe informații.” „Uneori sunt de părere că dacă pui problemele de acest tip în secțiunea «prea dificil» a mapei tale cu hârtii în așteptare, ele vor dispărea de la sine.” „Mi se pare că în fața noastră există mai multe direcții posibile. Vă propun să ne întrunim în ședință săptămâna viitoare, sau altcândva, ca să examinăm punctele pro și contra.” „Asta-i de competența consiliului de administrație.”
6. *Persistența încăpățânată.* „Nu mă zăpăci cu atâtea fapte!” „Așa vom face!”
7. *Incapacitatea de a exploata o situație.* „Perfect, deci crezi că vom depăși bugetul privind lansarea și vrei să accelerăm programul. Să nu ne ambalăm totuși prea tare, nu trebuie să ne întindem prea mult.”

8. *Incapacitatea de a efectua recunoașteri.* „Eu nu cred în cercetarea de piață.“
9. *Predilecția pentru atacuri frontale.* „Bloggs se descurcă foarte bine cu produsele X. Da, recunosc că nu știm nimic despre produsele X, dar ne putem documenta rapid. Ia să intrăm iute pe piața asta și să-i dăm jos.“
10. *Convingerea în forța brută.* „Spune sindicatului că fie acceptă 5%, fie și le bagă undeva... Ce-i chestia asta cu pachetul de productivitate? Nu cred în amestecături de-astea. Este o ofertă directă sau nimic... C-o să facă grevă? Nu cred.“
11. *Incapacitatea de a folosi surpriza.* „Nu-mi place s-o iau pe ocolite. Haide să dăm drumul la treabă... Crezi c-am beneficia de un start mai bun dacă ținem concurența în ceață? Las-o baltă, suntem clar mai buni decât ei!“
12. *Țapii ispășitori.* „Nu-i vina noastră, ci a ratei de schimb.“ „Guvernul X ne-a dat peste cap!“ „De ce sunt înconjurat de idioți incompetenți?“
13. *Suprimarea veștilor.* „Nu le spune cât de bine ne descurcăm. Vor cere și mai mulți bani.“
14. *Convingerea în forțe mistice.* „Pur și simplu simt eu că trebuie să facem chestia asta.“

DE CE NU MERG BINE LUCRURILE — REZUMAT

Principalele motive pentru care lucrurile nu merg bine sunt:

- Incapacitatea de a învăța din greșeli.
- Incompetența pur și simplu cauzată de supra-promovare.
- Selecția necorespunzătoare, instruirea inadecvată.
- Excesul de încredere în sine.
- Lipsa de încredere în sine.
- Neglijența.
- Lenea.
- Lipsa de prevedere.

CE PUTEȚI FACE

Incapacitatea de a învăța din greșeli

Amintiți-vă de legea lui Murphy care afirma că dacă ceva poate să meargă rău atunci va merge rău. Greșeli se vor întâmpla mereu; de neiertat însă este să faceți de două ori aceeași greșeală. Învățați din propriile dumneavoastră greșeli, analizând ce n-a mers bine — fără scuze sau alibiuri — și notându-vă ce să faceți și ce să nu faceți data viitoare.

Incompetența

Incompetența este un aspect pe care ar trebui să-l minimizați la subordonații dumneavoastră, prin permanenta îmbunătățire a selecției și standardelor de performanță, ca și prin instruire și îndrumare orientate spre corijarea slăbiciunilor specificate.

Dacă aveți îndoieli despre propria dumneavoastră capacitate, analizați-vă atuurile și slăbiciunile și profitați de orice oportunitate puteți pentru a căpăta instruire suplimentară și sfaturi din partea oamenilor în care credeți. Dacă nici așa lucrurile nu merg bine, plecați la timp.

Selecția necorespunzătoare, instruirea inadecvată

Dacă alegeți persoana necorespunzătoare pentru post, ea va avea performanțe sub nivelul dorit și va face greșeli. Trebuie să vă asigurați că specificați exact ce anume doriți din punctul de vedere al experienței, calificării, cunoștințelor, aptitudinilor și personalității și că nu vă mulțumiți decât cu oamenii cei mai buni. Interviu trebuie planificat cu atenție, pentru a afla ce are de oferit candidatul în fiecare dintre categoriile pe care le-ați specificat. Prin întrebări, asigurați-vă că stabiliți dacă experiența lui este sau nu de tipul dorit și la nivelul dorit. Solicitați detalii ale realizărilor. Verificați dacă respectivul candidat a avut o carieră progresivă, fără eșecuri sau lacune misterioase. Interesați-vă prin telefon la actualul sau anteriorul angajator dacă respectivul candidat v-a spus adevărul despre slujba sa, despre perioada cât a fost angajat și, dacă este cazul, despre motivele pentru care pleacă.

Dacă nu ați izbutit să oferiți instruirea cuvenită sau să efectuați pașii corecți pentru identificarea și asigurarea necesarului de instruire a individului, n-ar trebui să vă surprindă că el nu face față slujbei. Îndrumări despre metodele de dezvoltare a personalului sunt oferite în capitolul 15.

Excesul de încredere în sine

Aceasta este problema cel mai dificil de eradicat. În Royal Air Force s-a afirmat mereu că piloții cel mai predispuși la accidente sunt cei exagerat de încrezători în sine. Aveți nevoie de încredere în dumneavoastră și în echipă, totuși cum poate fi încrederea controlată pentru a nu deveni exagerată?

Necesită timp pentru a înțelege sau demonstra că judecățile greșite apar fiindcă sunteți atât de sigur că știți toate răspunsurile, încât nu întreprindeți nicio tentativă de previziune sau de pregătire în vederea neașteptatului. Oamenii exagerat de încrezători în sine tind să aibă o vedere de tip „tunel” – ei pot vedea clar capătul drumului ce trebuie urmat, dar nu bagă în seamă ce se întâmplă de o parte sau alta. Iar dacă văd lumina de la capătul tunelului, este posibil să nu-și dea seama că provine de la locomotiva care se apropie.

Lipsa de încredere în sine

Aceasta poate fi depășită atâta vreme cât individul este în esență competent. Cei care nu sunt încrezători în sine au adesea nevoie de ajutor din partea cuiva care le poate sublinia realizările și oferi încurajări pentru a repeta acțiunile respective. Mentorii pot fi de folos, ca și politica deliberată de extindere treptată a responsabilităților oamenilor, astfel încât să nu fie confrunțați brusc cu un salt descurajator în nivelul de muncă pe care trebuie să-l realizeze. Începeți prin a le atribui celor neîncrezători în sine sarcini care fac parte din domeniul lor de capacitate și sporii progresiv cerințele, dar numai în pași realizabili.

Neglijența

Aceasta este o problemă universală. Ea poate avea loc din cauza excesului de încredere, dar toți facem greșeli sub presiune sau fiindcă apreciem că sarcina este mai simplă decât în realitate. Din păcate reputația poate fi afectată, ba chiar distrusă de greșeli relativ minore. Dacă predați consiliului de administrație un raport care conține o eroare aritmetică evidentă, credibilitatea întregului raport poate fi afectată, chiar dacă eroarea, deși evidentă, nu era importantă. Niciodată nu predați un raport sau nu scrieți o scrisoare esențială fără a verifica toate cifrele și toate datele măcar o dată. Dacă este posibil, rugați și pe altcineva să le verifice.

Lenea

Nimeni nu va admite vreodată că este leneș, totuși leneșii există, fie fiindcă sunt indolenți din naștere, fie fiindcă nu li s-a oferit suficientă conducere și un rol bine definit în companie. Dacă cineva din personalul dumneavoastră este leneș, interveniți decis. Nu poate fi tolerat.

Lipsa de prevedere

Aceasta este un motiv frecvent pentru erori. Ca manager, una dintre principalele dumneavoastră responsabilități este de a gândi pentru viitor. Trebuie să încercați să anticipați toate eventualitățile și în funcție de ele să realizați planuri de rezervă. Nu veți avea succes de fiecare dată și ocazional s-ar putea să vă treziți într-o situație de criză de management. Veți fi totuși cel puțin pregătit, dacă v-ați gândit la unele dintre eventualități, chiar dacă nu le-ați putut anticipa pe toate.

CUM ÎNDREPTAȚI LUCRURILE

Indiferent ce ați face, uneori lucrurile vor merge rău. Ca manager, veți fi adesea solicitat să le îndreptați sau să angajați alți oameni care s-o facă pentru dumneavoastră.

Remediarea problemelor necesită capacitate de diagnosticare pentru a evalua dificultățile, know-how pentru a selecta soluția necesară și a decide cum s-o implementați și capacitate managerială pentru a transpune soluția în practică. Remediarea poate fi divizată în trei etape principale:

- Planificarea campaniei.
- Diagnosticarea.
- Tratatamentul.

PLANIFICAREA CAMPANIEI

Chiar dacă decideți să acționați personal, fără a vă folosi de consultanți în management, puteți totuși să trageți cu ochiul prin manualele acestora. Un bun consultant de management va parcurge următoarele etape:

- Analizarea situației curente; ce și de ce s-a întâmplat.
- Dezvoltarea de soluții alternative la problemă.
- Decizii privind soluția preferată, stabilirea costurilor și beneficiile implementării ei.
- Definirea unei metode de acțiune; în ce fel și pe ce durată trebuie implementată soluția, cine o face și cu ce resurse. Dacă se preferă o implementare în etape, etapele vor fi definite și va fi stabilit un program.

În partea de planificare, sarcinile cele mai importante sunt definirea problemei și clarificarea obiectivelor și coordonatelor individuale. O problemă definită este pe jumătate soluționată, iar aceea este jumătatea dificilă. Restul ar trebui să rezulte destul de firesc, dacă este adoptată o metodă analitică.

După ce cunoașteți problema, puteți să definiți ce doriți să se întreprindă și să pregătiți coordonatele individuale pentru cei care desfășoară investigația, incluzându-vă aici și pe dumneavoastră. Coordonatele individuale trebuie să definească problema și să stabilească cum și de către cine va fi abordată, ce și când se va realiza. Toate persoanele implicate în practicare trebuie să știe care sunt aceste coordonate individuale.

Următorul pas este repartizarea acțiunilor de remediare. Trebuie decis asupra a patru puncte: informațiile de care aveți nevoie, locul de unde le obțineți, felul în care le obțineți și cine le va primi. Întocmiți liste cu datele necesare și cu persoanele care le pot furniza. Nu uitați că va trebui să vă ocupați de opinii, nu doar de fapte; toate datele sunt supuse interpretărilor. Faceți o listă cu cei care pot probabil să înțeleagă ce și de ce s-a întâmplat, ca și cu cei care ar putea avea idei bune despre ce trebuie întreprins în continuare.

După aceea întocmiți-vă programul. Anunțați că aveți nevoie de informații. Avertizați oamenii din timp că doriți să discutați anumite puncte cu ei și că vă așteptați din partea lor să se gândească la subiect și să aibă la îndemână dovezi de susținere.

DIAGNOSTICAREA

Diagnosticarea înseamnă să aflați *ce* se întâmplă – simptomul – și apoi să cercetați pentru a stabili *de ce* se întâmplă – cauza. Dovezile pot fi foarte multe. Un diagnostician priceput disecă faptele, reține ce este relevant pentru problemă și distilează totul până ce relevă informațiile esențiale care arată cauza problemei și indică soluția.

Capacitatea analitică – capacitatea de a alege grâul de neghină – este un element esențial în diagnosticare. Ea se referă la obținerea datelor și la supunerea lor, pe rând, unei examinări critice, pentru a determina ce este important.

În decursul procesului de diagnosticare, trebuie să rămâneți cu mintea deschisă. Nu trebuie să vă îngăduiți să aveți prejudecăți sau să fiți influențat în mod excesiv de opinia cuiva. Ascultați și observați, dar amânați judecata până ce puteți examina toate faptele în lumina tuturor opiniilor.

În același timp faceți orice puteți pentru a atrage interesul și susținerea celor implicați. Dacă le puteți minimiza temerile și suspiciunile firești, persoanele aflate mai aproape de problemă vor dezvălui idei și fapte care s-ar putea altfel să vă fie ascunse.

LISTA DE CONTROL A REMEDIERILOR

Bazați-vă diagnosticarea pe o analiză a factorilor cel mai probabil să fi contribuit la problemă: oameni, sisteme, structură și circumstanțe.

Oameni

1. Au fost făcute greșeli? Dacă da, de ce? Din cauză că personalul este neadecvat în sine sau pentru a fost necorespunzător condus sau instruit?
2. Dacă vina aparține managementului, problema a fost de sistem, de structură sau de manageri în sine?
3. Dacă personalul nu este adecvat, de ce a fost selectat din capul locului?

Sisteme

4. În ce măsură sistemele sau procedurile necorespunzătoare pot fi învinuite pentru problemă?
5. Greșeala există în sisteme în sine? Sunt ele prost concepute sau neadecvate?
6. Sau este vina celor care operează ori conduc sistemele?

Structură

7. În ce măsură a contribuit la problemă compania sau structura de management?
8. Oamenii știu ce se așteaptă din partea lor?

9. Activitățile sunt grupate logic, astfel încât asupra lor să poată fi exercitat un control adecvat?
10. Managerii și supervizorii sunt clari în privința responsabilităților pe care le au pentru menținerea controlului și își exercită eficient aceste responsabilități?

Circumstanțe

11. În ce măsură, dacă este cazul, problema este un rezultat al circumstanțelor aflate mai presus de controlul celor afectați? De exemplu, au avut un efect dăunător presiunile economice externe sau modificarea politicilor guvernamentale?
12. Dacă au existat presiuni exterioare, de ce n-au putut fi anticipate sau de ce nu s-a reacționat suficient de rapid față de ele?
13. Au fost puse la dispoziție resurse adecvate (oameni, bani și materiale), iar dacă nu, de ce nu?

TRATAMENTUL

Diagnosticarea ar trebui să indice direcția pentru tratament. Aceasta poate totuși să însemne că va trebui să evaluați moduri diferite de abordare a problemei. Rareori există „o singură cale optimă”; de fapt, se poate alege între mai multe. Va trebui să le reduceți pe acestea până ajungeți la cea care, *una peste alta*, este mai bună decât celelalte.

Diagnosticarea trebuie să stabilească măsura în care problema este de natura oamenilor, sistemelor, structurii sau circumstanțelor. Oamenii supuși greșelilor pot să fie cei de la bază. Într-un asemenea caz țineți minte să nu vă complăceți în critici nediscriminatorii. Sarcina dumneavoastră este să fiți constructiv; să-i ridicați pe oameni, nu să-i năruți.

Evitați să fiți prea teoretic. Țineți seama de circumstanțe – inclusiv de capacitatea indivizilor disponibili pentru a se ocupa de problemă, sau, dacă aveți dubii în privința lor, de disponibilitatea indivizilor care pot fi aduși pentru a fi folosiți în mod eficient. Recomandarea dumneavoastră trebuie să fie practică în sensul aplicabilității cu resurse imediat disponibile și într-un interval de timp acceptabil.

Subliniați clar nu numai ce trebuie făcut, ci și *cum* trebuie făcut. Evaluați costurile și beneficiile și demonstrați că beneficiile depășesc costurile. Pentru ca munca să fie efectuată, trebuie alocate resurse, trebuie stabilit un grafic de termene și, mai presus de orice, trebuie atribuite oamenilor responsabilități specifice. Recomandările trebuie să fie realiste în sensul că pot fi introduse treptat fără a da naștere unor probleme nedorite și fără a cheltui mai mult timp și bani decât o justifică rezultatele.

Aveți grijă atunci când învinovați oamenii. Unii pot fi în mod clar inadecvați și vor trebui înlocuiți, dar alții pot fi victimele unui management necorespunzător, unei instruiți necorespunzătoare sau unor circumstanțe aflate mai presus de controlul lor. Ajutorul lor poate fi esențial în depășirea problemelor. Nu este înțelept să le distrugeți încrederea sau dorința de a ajuta.

Folosirea consultanților de management pentru remedieri

Un consultant de management a fost descris, sau marginalizat, ca un individ cu o servietă aflat la 100 km de casă. Robert Townsend (1970) a spus despre consultanți că sunt persoane „care vă iau ceasul cu împrumut pentru a vă spune cât este ora și care pleacă apoi cu el”.

Apelarea la consultanți în cazuri disperate poate fi într-adevăr un exercițiu costisitor și irositor de timp, totuși ei au utilitățile lor. Aduc în diagnosticare experiență și cunoștințe profesionale. Pot acționa ca o pereche suplimentară de mâini atunci când în interiorul companiei nu sunt disponibile persoane adecvate. Și, ca terți, pot uneori să vadă pădurea în ciuda copacilor și să rezolve probleme sau să declanșeze idei în interiorul companiei care, din păcate, adesea sunt inhibate de constrângeri structurale sau manageriale.

Există totuși o serie de reguli, prezentate în continuare, de care trebuie să țineți seama când vă gândiți să recurgeți la consultanți.

ESTE RECOMANDABIL SĂ

Luați oferte de la două-trei firme și să le comparați, nu numai ca onorariu, ci și ca înțelegere a problemei dumneavoastră și a sugestiilor practice pe care le au pentru abordarea ei.

Vă interesați asupra experienței firmei și, cel mai important, a consultantului care se va ocupa de problemă.

Informați firma cu multă atenție asupra coordonatelor individuale.

Obțineți o formulare clară a programului propus, a costurilor totale estimate (onorarii *plus* cheltuieli) și a persoanelor care vor întreprinde realmente sarcina.

Vă întâlniți cu consultantul care va îndeplini sarcina și să-l evaluați.

Insistați asupra unor ședințe regulate de prezentare a progresului înregistrat.

Vă asigurați că rezultatul este o propunere practică, pe care o puteți implementa personal sau cu minimum de ajutor ulterior.

NU ESTE RECOMANDABIL SĂ

Vă lăsați amețit de un reprezentant abil care este angajat în principal ca agent de vânzări.

Vă adresați unei firme mari pur și simplu pentru că are o reputație bună. Este posibil să nu aibă tipul specific de cunoștințe pe care-l doriți.

Acceptați orice consultant bătrân care vă iese în cale. Mulți directori nepricepuți și-au deschis firme de consultanță fără să aibă nici cea mai vagă idee despre cum să lucreze. Un consultant eficient trebuie să aibă multe aptitudini. Verificați dacă firma este membră a Asociației consultantilor de management sau dacă directorul este membru al Institutului de consultanță managerială (pentru firmele cu sediul în Marea Britanie). Acestea oferă o garanție a statutului profesional.

Îngăduiți consultantului să modifice programul fără să vă fi cerut în prealabil părerea.

Lăsați consultantul prea mult pe cont propriu. Țineți legătura cu el. Desemnați un membru al echipei care să asigure interfața cu el ori chiar să lucreze cu el.

Cum să scrieți rapoarte

CAPACITATEA de a se exprima clar în scris și de a concepe rapoarte eficiente este una dintre aptitudinile cele mai importante ale unui manager. De foarte multe ori prin intermediul rapoartelor vă veți transmite ideile și recomandările superiorilor și colegilor și-i veți informa asupra progresului pe care-l realizați.

CALITĂȚILE UNUI RAPORT BUN

Scopul unui raport este de a analiza și explica o situație, de a propune și obține acord în privința unui plan. Raportul trebuie să fie logic, practic, convingător și succint.

Pentru a întocmi rapoarte eficiente, începeți prin a avea ceva important de comunicat. Vă vor fi de folos tehnicile de gândire clară (capitolul 48), gândire creatoare (capitolul 11) și rezolvare a problemelor (capitolul 45). Analiza dumneavoastră asupra opiniilor și faptelor, ca și evaluarea opțiunilor ar trebui să ofere o bază pentru concluzii și recomandări constructive.

Pentru scrierea rapoartelor există trei reguli fundamentale:

- Conferiți raportului o structură logică.
- Folosiți termeni simpli pentru a vă transmite înțelesul.
- Țineți minte importanța unei prezentări bune și clare a materialului.

STRUCTURA

Orice raport trebuie să aibă o introducere, o parte de mijloc și o încheiere. Dacă este lung sau complex, raportul va necesita de asemenea un rezumat al concluziilor și recomandărilor. El poate de asemenea să cuprindă anexe cu date și statistici detaliate.

Introducerea

Introducerea trebuie să explice: de ce a fost scris raportul, care sunt obiectivele sale, care îi sunt coordonatele individuale și de ce ar trebui să fie citit. După aceea ar trebui să consemneze sursele de informare pe baza cărora a fost întocmit. Dacă raportul este divizat în secțiuni, trebuie explicate ordinea și denumirea lor.

Partea de mijloc

Partea de mijloc trebuie să conțină faptele pe care le-ați asamblat și analiza pe care ați întreprins-o asupra lor. Analiza trebuie să conducă în mod logic spre diagnosticarea cauzelor problemei. Concluziile și recomandările incluse în secțiunea finală trebuie să decurgă din analiză și diagnosticare. Unul dintre punctele slabe comune ale rapoartelor este faptul că datele nu conduc în mod firesc spre concluzii; un alt punct slab este că concluziile nu sunt susținute de fapte.

Rezumați-vă faptele și observațiile. Dacă ați identificat cursuri alternative de acțiune, precizați aspectele pro și contra ale fiecăruia, dar precizați fără echivoc pe care dintre ele îl favorizați. Nu-i lăsați pe cititori „în aer“.

Un raport tipic pentru remediere trebuie să înceapă prin analizarea situației prezente, după care continuă prin diagnosticarea problemelor sau slăbiciunilor situației, explicând de ce au apărut ele, pentru ca în final să facă propuneri privind modurile de abordare a problemei.

Încheierea

Secțiunea finală a raportului trebuie să vă consemneze recomandările, prezentând felul în care vor ajuta la atingerea obiectivelor declarate ale raportului sau la depășirea oricăror puncte slabe dezvăluite de studiile analitice.

După aceea trebuie explicate beneficiile și costurile implementării recomandărilor. Următoarea etapă este propunerea unui plan ferm pentru implementarea propunerilor – programul de muncă, complet cu termene finale și numele celor care îl vor executa. În cele din urmă anunțați persoanele cărora le este destinat raportul asupra acțiunilor specifice, de exemplu aprobarea planurilor sau autorizarea cheltuielilor, pe care ați dori să întreprindă.

Rezumat

La sfârșitul unui raport lung sau complex este foarte util să includeți un rezumat de concluzii și recomandări. Acesta focalizează mintea cititorului și poate fi utilizat ca ordine de zi în prezentarea și discutarea raportului. Pentru paragrafele sau secțiunile relevante din raport este util să includeți referințe încrucișate.

CUVINTE simple

„Dacă exprimarea nu este corectă, ceea ce se spune nu este ceea ce se intenționa; dacă ceea ce se spune nu este ceea ce se intenționa, ceea ce ar fi trebuit să fie făcut rămâne nefăcut.“ (Confucius)

Titlul acestei secțiuni¹ a fost inspirat de cartea *The Complete Plain Words* (Ghidul complet al cuvintelor simple) de Sir Ernest Gowers (1987), o lucrare ce ar trebui citită de cei interesați de întocmirea rapoartelor. Recomandările lui Gowers asupra felului optim în care să vă faceți înțeles fără ambiguități și fără a-i da bătaie de cap inutilă cititorului sunt:

1. Nu folosiți mai multe cuvinte decât sunt necesare pentru a vă exprima intenția, deoarece prea multe cuvinte încetosează raportul și obosesc cititorul. Mai ales nu utilizați adjective și adverbe în exces; nu folosiți perifraze când puteți utiliza un singur cuvânt.
2. Folosiți cuvinte familiare în locul cuvintelor „forțate“, dacă vă exprimă la fel de bine intenția, deoarece termenii familiari vor fi înțeleși mai ușor.
3. Folosiți termeni cu înțeles precis în locul termenilor vagi, deoarece vă vor sluji mult mai bine pentru a vă clarifica înțelesul; în mod particular, preferați termenii concreți celor abstracți, deoarece aceștia au în general un înțeles mai exact.

Nu veți greși dacă veți utiliza aceste precepte.

PREZENTAREA

Modul în care vă prezentați raportul afectează impactul și valoarea sa. Cititorul ar trebui să vă poată urmări argumentația cu ușurință și să nu se împotmolească în prea multe detalii.

Paragrafele trebuie să fie scurte și fiecare paragraf trebuie să se limiteze la un singur subiect. Dacă doriți să enumerați ori să evidențiați o serie de idei, folosiți tabulatorul sau listele cu marcate. De exemplu:

Bilanțul plăților

Trebuie menținut controlul creșterilor salariale, transmițând managerilor linii directoare privind:

- Creșterea procentuală maximă a bugetului lor disponibilă pentru creșterile salariilor individuale.

¹ „Plain Words“ în original. (n. trad.)

- Creșterea procentuală maximă de care poate beneficia un membru al personalului.

Pentru simplificarea referirilor, paragrafele pot fi numerotate. Unii preferă sistemul care enumeră secțiunile principale în forma 1, 2, etc., subsecțiunile 1.1, 1.2, etc. și sub-subsecțiunile 1.1.1, 1.1.2 etc. Sistemul acesta poate să fie totuși stângaci și să distragă atenția. Un sistem mai simplu, care ușurează referirile încrucișate, este de a numerota paragrafele, *nu* titlurile lor în forma 1, 2, 3 etc., subparagrafele cu 1(a), 1(b), 1(c) etc., iar sub-subparagrafele, dacă există, cu 1(a)(i), (ii), (iii) etc. (sau folosiți liste cu marcaje).

Întrebuințați titluri pentru a-i informa pe cititori despre ce anume va fi vorba și pentru a-i ajuta să se orienteze prin raport. Titlurile principale ar trebui să fie scrise cu majuscule sau în format aldin, iar subtitlurile cu litere obișnuite sau în format cursiv.

Un raport lung trebuie să aibă o tablă de materii, care să enumere titlurile, subtitlurile și numerele paragrafelor lor, astfel:

	<i>Paragrafe</i>
GESTIUNEA PLĂȚILOR	83–92
Structura plăților	84–88
Evaluarea postului	89–90
Bilanțul plăților	91–92

Raportul va avea impact maxim dacă este concis și la subiect. Citiți și recitiți ciorna pentru a înlătura orice materiale inutile sau exprimări greoaie. Folosiți listele cu marcaje pentru a simplifica prezentarea și a vă transmite mesajul în mod clar și succint.

Nu ticsiți paginile principale ale raportului cu mase de cifre indigerabile sau cu alt tip de date. Rezumați statisticile esențiale în tabele compacte, ușor de urmărit, cu titluri clare. „Exilați” materialele de susținere într-o anexă.

Anexă

Indicatori pozitivi sau negativi ai performanțelor

Managementul performanței

Executarea corespunzătoare a sarcinilor și realizarea obiectivelor și standardelor convenite pentru rol

Indicatori pozitivi

- Îndeplinește sarcinile potrivit cerințelor.
- Încheie sarcinile la timp.
- Respectă standardele de calitate/servicii.
- Lucrează cu acuratețe.
- Percepe clar situațiile.
- Se interesează asupra regulilor fundamentale.
- Este dedicat obținerii de rezultate de calitate excelentă.
- Acționează cu angajament pentru obținerea rezultatelor.
- Caută să ridice standardele de calitate.
- Inițiază măsuri.
- Faptele îi sunt pe măsura vorbelor.
- Își asumă acțiunile ce trebuie întreprinse.
- Evaluează și revizuieste termenele limită, după necesitate.
- Își asumă răspunderea pentru rezultate.
- Întotdeauna are un curs de acțiune pe care să-l urmeze.
- Stabilește planuri de rezervă.
- Face tot ce-i stă în putință pentru a se asigura că lucrurile sunt realizate cât mai bine.
- Înfruntă problemele.

Indicatori negativi

- Uită frecvent ce trebuie făcut.
- Trebuie impulsionat pentru a respecta termenele limită.
- Nu este preocupat de calitate.
- Nu învață din greșeli.
- Nu urmează instrucțiunile.
- Întârzie frecvent în oferirea rezultatelor așteptate.
- Acțiunile nu-i sunt pe măsura standardelor.
- Face prea multe greșeli.
- Întreprinde minimumul cu care poate „scăpa“.
- Se bazează pe alții pentru a încheia acțiunile.
- Nu este mândru de slujbă.
- Îi învinuiește pe alții pentru eșecurile personale.
- Ascunde situația când lucrurile nu merg bine.
- Se concentrează asupra activităților mai puțin importante.
- Amplifică realizările pentru a părea mai importante decât în realitate.
- Este de acord cu termene limită nerealiste.
- Stabilește priorități necorespunzătoare.

Managementul personal

Luarea deciziilor, rezolvarea problemelor, luarea inițiativei, managementul timpului, îmbunătățirea performanțelor personale, acțiunile în vederea susținerii obiectivelor și valorilor organizației

Indicatori pozitivi

- Începe lucrul fără supervizare.
- Este gata să învețe.
- Acționează în conformitate cu valorile companiei.
- Rezolvă eficient problemele.
- Caută oportunități pentru a învăța.
- Își organizează și folosește timpul în mod eficient.
- Identifică rapid acțiunile corecte ce trebuie întreprinse.
- Își dezvoltă permanent experiența profesională.
- Promovează în mod activ valorile companiei.
- Acționează decisiv, adoptând o vedere de ansamblu.
- Definește clar problemele.
- Evaluează prioritățile aflate în conflict.
- Ajunge la concluzii clare, fundamentate pe înțelegerea problemelor de bază.
- Se ocupă eficient de situațiile de criză.

- Dovedește înțelegerea problemelor esențiale.
- Ia decizii strategice de calitate.

Indicatori negativi

- Are nevoie de supervizare constantă.
- Nu este interesat să facă lucrurile mai bine.
- Nu cunoaște valorile companiei.
- Nu dorește să acționeze din proprie inițiativă.
- Nu întreprinde pași pentru îmbunătățirea performanței.
- Ia decizii pripite, fără să se gândească.
- Nu-și actualizează aptitudinile și cunoștințele.
- Este indecis, are o vedere superficială și îngustă.
- Trece deciziile în grija altora.
- Se concentrează asupra simptomelor, nu a cauzelor.
- Nu face față în situații de presiune.
- Nu ia decizii la timp.
- Nu ține seama de impactul pe termen lung al deciziilor.

Managementul altor persoane

Obținerea de rezultate prin intermediul oamenilor, exercitarea conducerii, managementul performanței, oferirea de feedback, implementarea managementului performanței, dezvoltarea personalului

Indicatori pozitivi

- Cooperează bine cu liderul echipei și cu colegii.
- Răspunde constructiv la sugestii și feedback.
- Acceptă ocaziile când este necesară conducerea.
- Este acceptat în rolul de conducător de către membrii echipei.
- Oferă direcții clare.
- Oferă sprijin ferm și îndrumări.
- Știe ce se întâmplă și întreprinde acțiuni corective rapide.
- Prezintă interes activ față de dezvoltarea personalului.
- Efectuează bilanțuri de performanță amănunțite și utile.
- Încurajează membrii echipei să-și asume responsabilitate comună pentru realizările lor.
- Le comunică oamenilor că sunt apreciați.
- Folosește din plin procesele de management al performanței.
- Încurajează comportamentul deschis, onest și constructiv care ajută echipa să-și găsească drumul.

Indicatori negativi

- Nu este un bun membru de echipă; dezbinator.
- Nu dorește să acționeze spre obiectivele echipei.
- Ignoră feedbackul.
- Ezită în a-și asuma responsabilitate pentru performanța echipei.
- Nu poate câștiga respectul membrilor echipei.
- Nu explică de ce trebuie făcute lucrurile.
- Nu reușește să clarifice obiectivele și standardele echipei.
- Oferă feedback rareori sau niciodată.
- Impune echipei propriile sale opinii.
- Operează o „cultură a învinovățirii”.
- Nu este interesat de dezvoltarea oamenilor.
- Nu este capabil să creeze o viziune comună pentru echipă.
- Adoptă o abordare de tip „comandă și control”.

Managementul relațiilor

Exercitarea influenței, clădirea și menținerea de relații eficiente cu colegii și acționarii, participarea la ședințe sau conducerea acestora

Indicatori pozitivi

- Se înțelege bine cu colegii și clienții.
- Se implică în activitățile echipei; este complet acceptat de colegii de echipă.
- Îi vede pe alții în mod constructiv.
- Clădește relații bune cu clienții interni și externi.
- Se înțelege bine cu oamenii.
- Dovedește tact, sensibilitate și susținere.
- Oferă sprijin prin contact regulat; își face timp pentru oameni.
- Oferă idei, sugestii și sfaturi relevante pentru nevoile individului.
- Exprimă limpede punctele de vedere necesare pentru a ajunge la un acord.
- Exprimă convingător opinii și propuneri.
- Este sensibil față de nevoile și dorințele altora, își ajustează în concordanță propunerile și recomandările.
- Ascultă, reflectează și își verifică propria sa înțelegere.
- Prezintă propuneri logice, practice și convingătoare.
- Are contacte în toată compania, dar și cu persoane esențiale din exteriorul acesteia.
- Caută moduri comune de a depăși problemele și dezacordurile.
- Oferă argumente puternice și convingătoare, care se concentrează limpede asupra problemei și sunt dezvoltate în mod logic din fapte.

- Acționează pe cale extinsă în rețea pentru a obține un tablou strategic general.
- Acționează pentru a obține consens, nu pentru a-și impune propriile sale direcții.
- Este considerat un contact important și folosit ca atare de către persoane esențiale din interiorul și exteriorul companiei.

Indicatori negativi

- Amabilitatea sa depinde de starea de moment.
- Adesea este dificil de abordat.
- Nu se implică în mare măsură în activitățile echipei.
- Nu răspunde față de contribuțiile, sentimentele și problemele altora.
- Este lipsit de tact, vorbește fără a ține seama de efecte.
- Nu prezintă un interes real față de grijile altora.
- Își urmează propriile planuri, ignorându-le pe ale altora.
- Nu-i ascultă pe alții și nu le încurajează contribuțiile.
- Când face propuneri sau sugestii, este neconvingător sau aduce argumente slabe.
- Nu reușește să clădească ori să mențină relații bune.
- Nu-i tratează pe oameni ca pe niște egali.
- Argumentele ce susțin propunerile nu sunt gândite în detaliu și nu se sprijină reciproc.
- Îi vine greu să-i convingă pe alții să accepte propuneri complexe sau controversabile.
- Se străduiește prea puțin să intre în rețea cu alte persoane, din interiorul sau din exteriorul companiei.
- Propunerile sunt necorespunzător pregătite și lipsite de convingere.
- Propunerile nu izbutesc să abordeze problemele ce privesc beneficiarii.
- Își urmează calea fără să țină seama de nevoile altora.

Managementul comunicărilor

Comunicarea verbală sau în scris cu colegii, clienții/cumpărătorii și indivizii sau organizațiile externe

Indicatori pozitivi

- Vorbește clar și audibil și câștigă atenția celor cărora se adresează.
- Informațiile scrise sunt prezentate clar.
- Utilizează un limbaj care poate fi înțeles de alții.
- Comunicările sunt concise, ușor de înțeles, simplu de interpretat și evită jargonul.
- Vorbește convingător și elocvent.
- Ascultă în mod activ.

- Ține seama de sentimentele și emoțiile altora.
- Adaptează mesajul în funcție de destinatar.
- Exprimă ideile limpede și prezintă argumentele în mod logic.
- Comunicările scrise sunt ușor de urmărit, bine construite și au logică internă.
- Câștigă atenția completă a celor cu care vorbește.
- Scrisorile, rapoartele și memoriile sunt concise, raționale și la subiect.
- Selectează modul cel mai adecvat de comunicare.

Indicatori negativi

- Folosește necorespunzător limbajul.
- Nu comunică sau împărtășește prompt cu alții.
- Comunicările sunt vagi și irelevante.
- Scrisorile sau rapoartele sunt necorespunzător construite și scrise.
- Expediază mesaje lungi, prolixе și ambigui.
- Tinde să „bată câmpii“.
- Folosește necorespunzător limbajul și exprimă ideile cu „limba de lemn“.
- Rapoartele și referatele sunt necorespunzător structurate și greu de urmărit.
- Rapoartele, referatele și prezentările sunt neclare și nestructurate.
- Concluziile nu sunt bine justificate.

Managementul serviciilor pentru clienți

Oferirea unui nivel ridicat de servicii clienților interni și externi în conformitate riguroasă cu standardele

Indicatori pozitivi

- Satisface nevoile exprimate ale clienților interni.
- Se ocupă cu eficiență de întrebările clienților și știe încotro să le canalizeze în companie.
- Înțelege problemele clienților.
- Identifică oportunități potențiale de a-i ajuta pe clienți.
- Îi întreabă pe clienți în ce fel pot fi îmbunătățite serviciile.
- Clădește relații de colaborare cu clienții.
- Stabilește un nivel ridicat de încredere printre clienți, dovedit de feedbackul acestora.
- Dezvoltă rețele extinse de clienți.
- Stabilește standarde pentru serviciile aduse clienților și se asigură de respectarea lor.
- Se implică activ în promovarea unor niveluri ridicate de servicii pentru clienți în toată compania.

- Monitorizează permanent nivelurile de servicii pentru clienți și întreprinde acțiuni corective rapide când este necesar.

Indicatori negativi

- Nu estimează nevoile sau presiunile clienților.
- Nu-i ascultă pe clienți.
- Nu-și dă seama de nevoile clienților.
- Transmite mai departe întrebările clienților, deși ar fi putut acționa pe baza lor.
- Nu izbutește să răspundă la cererile sau întrebările clienților.
- Nu oferă nivelul de standard de servicii la care clienții au dreptul să se aștepte.
- Întrebările și reclamațiile clienților nu sunt abordate rapid.
- Primește feedback negativ din partea clienților.
- Este prea puțin preocupat de stabilirea și monitorizarea standardelor de servicii adresate clienților în cadrul funcției sale.
- Are o vedere îngustă despre serviciile adresate clienților: nu este preocupat de tabloul de ansamblu.



Bibliografie generală

- Adair, J. *Action Centred Leadership*, McGraw-Hill, Londra, 1984.
- Anderson, B. „The visionary leader“ în *Management Theory and Practice*, septembrie 1993, pp. 3–7.
- Back, K. și Back, K. *Assertiveness at Work*, McGraw-Hill, Maidenhead, 1982.
- Bandura, A. *Social Boundaries and Action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1986.
- Beckhard, R. *Organizational Development: Strategy and models*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1969.
- Beer, M. „Reward systems“ în *Managing Human Assets*, editori M. Beer et al, Free Press, New York, 1984.
- Beer, M., Eisenstat, R. și Specter, B. „Why change programs don't produce change“, *Harvard Business Review*, noiembrie–decembrie 1990.
- Bell, C. *The Convention of Crisis*, Oxford University Press, Oxford, 1971.
- Bennis, W. și Nanus, B. *Leaders*, Harper & Row, New York, 1985.
- Burns, J. *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.
- de Bono, E. *Lateral Thinking for Managers*, McGraw-Hill, Londra, 1971.
- Deming, W. E. *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Boston, MA, 1986.
- Dignam, L. *Strategic Management: Concepts, decisions, cases*, Irwin, New York, 1990.
- Dixon, N. *On the Psychology of Military Incompetence*, Futura, Londra, 1979.
- Drucker, P. *The Practice of Management*, Heinemann, Londra, 1955.
- Drucker, P. *The Effective Executive*, Heinemann, Londra, 1967.
- Drucker, P. „The coming of the new organization“, *Harvard Business Review*, ianuarie–februarie 1988.

- Egan, G. *The Skilled Helper: A systematic approach to effective helping*, Brooks Cole, Londra, 1990.
- Eggert, M. *The Perfect Interview*, Random House, Londra, 2003.
- Follett, M. P. *Creative Experience*, Longmans Green, New York, 1924.
- Goleman, D. *Emotional Intelligence*, Bantam, New York, 1995.
- Goleman, D. „What makes a leader?“, *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1998, pp. 93–102.
- Goleman, D. „Leadership that gets results“, *Harvard Business Review*, martie-aprilie 2000, pp. 78–90.
- Gowers, Sir E. *The Complete Plain Words*, Penguin, Londra, 1987.
- Hall, W. „Survival strategies in a hostile environment“, *Harvard Business Review*, martie-aprilie 1976.
- Handy, C. *The Age of Unreason*, Business Books, Londra, 1989.
- Handy, C. *The Empty Raincoat*, Hutchinson, Londra, 1994.
- Harrison, R. *Employee Development*, Institute of Personnel and Development, Londra, 1997.
- Harvey-Jones, J. *Making it Happen*, Collins, Glasgow, 1988.
- Heller, R. *The Business of Success*, Sidgwick & Jackson, Londra, 1982.
- Honey, P. și Mumford, A. *The Manual of Learning Styles*, Peter Honey, Maidenhead, 1986.
- Industrial Society. „Leadership – steering a new course“, *Briefing Plus*, octombrie 1997, pp. 4–5.
- Institute of Personnel Management. *Statement of Counselling in the Workplace*, IPM, Londra, 1992.
- Jay, A. *Management and Machiavelli*, Hodder & Stoughton, Londra, 1967.
- Kakabadse, A. *The Politics of Management*, Gower, Aldershot, 1983.
- Kanter, R. M. *The Change Masters*, Allen & Unwin, Londra, 1984.
- Kanter, R. M. *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster, Londra, 1989.
- Katzenbach, J. și Smith, D. *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.
- Koestler, A. *The Act of Creation*, Hutchinson, Londra, 1984.
- Kotter, J. „What leaders really do“, *Harvard Business Review*, mai-iunie 1980.
- Kramer, J. A. *The Welch Way*, McGraw-Hill, New York, 2004.
- Maslow, A. *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954.
- McClelland, D. *Power: The inner experience*, Irvington, New York, 1975.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.
- Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973.
- Mintzberg, H. „Organization design: fashion or fit“, *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie, 1981.

- Mumford, A. *Management Development: Strategies for action*, Institute of Personnel Management, Londra, 1989.
- Pascale, R. *Managing on the Edge*, Viking, Londra, 1990.
- Pascale R. și Athos, A. *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York, 1981.
- Pasuram, A., Zeithami, W. și Berry, I. „A conceptual model of service quality and its implications for future research“, *Journal for Retailing*, 44, 1985, pp. 12–40.
- Pedler, M., Burgoyne, J. și Boydell, T. *A Manager's Guide to Self-Development*, McGraw-Hill, Maidenhead, 1986.
- Peter, L. *The Peter Principle*, Allen & Unwin, Londra, 1972.
- Peters, T. *Thriving on Chaos*, Macmillan, Londra, 1988.
- Peters, T. și Waterman, R. *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982.
- Pettigrew, A. și Whipp, R. *Managing Change for Competitive Success*, Ed, Blackwell, Oxford, 1991.
- Pickard, J. „The real meaning of empowerment“, *Personnel Management*, noiembrie 1993.
- Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, 1985.
- Richardson, W. „The visionary leader“, *Administrator*, septembrie 1993.
- Schelling, T. *Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Boston, MA, 1960.
- Schumacher, C. „Structuring work“, *Industrial Participation*, iarna 1976–1977.
- Stebbing, S. *Thinking to Some Purpose*, Penguin Books, Harmondsworth, 1959.
- Steibel, D. *When Talking Makes It Worse*, Whitehall & Norton, New York, 1997.
- Stewart, R. *Managers and Their Jobs*, Macmillan, Londra, 1967.
- Stewart, V. și Stewart, A. *Managing the Poor Performer*, Gower, Aldershot, 1982.
- X X X *Successful Managerial Handbook*, Dorling Kindersley, Londra, 2002.
- Taylor, F. *Principle of Scientific Management*, Harper & Row, New York, 1911.
- Townsend, R. *Up the Organization*, Michael Joseph, Londra, 1970.
- Walton, R. „From control to commitment“, *Harvard Business Review*, martie–aprilie 1985.
- Ware, J. și Barnes, L. „Managing interpersonal conflict“, în *Managing People and Organizations*, editori J. Gabarro, Harvard Business School Publications, Boston, MA, 1991.
- Waterman, R. *The Renewal Factor*, Bantam, New York, 1988.
- Welch, J. Citat în *Managing People and Organizations*, editor J. Gabarro, Harvard Business School Publications, Boston, MA, 1991.
- Wickens, P. *The Road to Nissan*, Macmillan, Londra, 1987.

CUM SĂ FII UN MANAGER ȘI MAI BUN

Manual complet de tehnici dovedite și aptitudini esențiale
MICHAEL ARMSTRONG

Cerințele la care sunt supuși managerii în prezentul turbulent, incert și solicitant sporesc constant. Chiar și cel mai experimentat manager trebuie să fie la curent cu noutățile și, periodic, să-și îmborspăteze aptitudinile esențiale.

Această nouă ediție a bestsellerului de management practic a fost complet revizuită și actualizată, pentru a acoperi în mod clar și relevant 50 de zone specifice din management. Fiecare zonă este autonomă și poate fi examinată independent, însă toate se încadrează în cele trei categorii mari în care orice manager trebuie să fie competent:

- managementul oamenilor,
- managementul activităților,
- automanagementul și autodezvoltarea.

Un manual neprețuit pentru managerii existenți și aspiranți, *Cum să fii un manager și mai bun* ia de asemenea în considerație și abordările recente ale managementului, incluzând teoriile noi despre aspecte familiare ale muncii de manager. Nicio carte nu-i poate învăța pe manageri ce să facă în fiecare situație cu care se vor confrunta, dar această ediție nouă oferă direcții călăuzitoare care vă vor ajuta să vă făuriți știința și aptitudinile manageriale.

Michael Armstrong este consultant independent de management și autor respectat în toată lumea. Absolvent al London School of Economics, este Companion la Chartered Institute of Personnel and Development și Fellow la Institute of Management Consultants. Deține o experiență impresionantă în practica managerială și este autorul câtorva bestselleruri, printre care *A Handbook of Human Resource Management Practice* (Managementul resurselor umane – Manual practic), *Managing People* (Managementul oamenilor), *Strategic Human Resource Management* (Management strategic al resurselor umane), *Performance Management* (Managementul performanței) și *Reward Management* (Managementul recompenselor).

„Un ghid practic și direct pentru managementul de succes, scris cu beneficiul a peste 30 de ani de experiență.”

Business Executive

